NGUYỄN HIẾN LÊ

SỐNG ĐỜI ĐÁNG SỐNG

5 CÁCH ĐỂ LÀM CHO Ý KIẾN CỦA TA ĐƯỢC HOAN NGHÊNH.

8 CÁCH LUYỆN ĐỂ TRÍ ĐƯỢC MINH MẪN.

4 QUY TẮC ĐỂ SỐNG MỘT ĐỜI PHONG PHÚ HƠN



DAVID GUY POWERS
NGUYỄN HIẾN LÊ
lược dịch

SỐNG ĐỜI ĐÁNG SỐNG

(SỐNG ĐỜI SỐNG MỚI)

Tái bản có sửa chữa

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP ĐỒNG THÁP

Lời nói đầu

Bạn đọc đã có trên tay cuốn SỐNG ĐỜI ĐÁNG SỐNG của David Guy Powers do Nguyễn Hiến Lê lược dịch. Khi đọc cuốn sách này xin các bạn lưu ý các vấn đề sau đây :

1) Đây là cuốn sách dịch nên ta không thể hiểu ý nghĩa của "đời sống mới" theo phong trào hiện nay của ta. Nội dung sách chủ yếu đề cập đến những vấn đề luyện trí óc và tình cảm để làm sao mọi người quí mến, giúp đỡ mình, ngược lại mình cũng phải có trách nhiệm quí mến, giúp đỡ họ, tạo mối dây thông cảm, tôn trọng, xây dựng cuộc sống phong phú hơn, tốt đẹp hơn, tránh những trở ngại, tiêu cực trong tư tưởng và lối sống.

2) Là vấn đề tâm lý nên việc luyện tập là quan trọng. Tuy nhiên kết quả chưa thể thấy ngay mà phải trải qua quá trình tự rèn luyện kiên trì, lâu dài trên cơ sở có ý chí và niềm tin. Để thấu đạt ý nghĩa và nội dung sách, đòi hỏi người đọc có một tư duy và nhận

thức sâu, tránh nóng vội, hiểu lệch, hiểu sai vấn đề.

3) Do đặc điểm trên, cuốn sách có ý nghĩa tham khảo là chính, còn việc thực hành lại tùy thuộc khả năng mỗi người.

Được sự đồng ý của người có trách nhiệm về bản quyền, chúng tôi tái bản cuốn sách trên có sửa chữa, để bạn đọc tìm hiểu thêm vấn đề tâm lý trong việc xây dựng một đời sống phong phú hơn. Chắc chắn nội dung sách còn nhiều khiếm khuyết, rất mong bạn đọc lượng thứ và chân tình góp ý xây dựng sách.

NHÀ XUẤT BẢN ĐỒNG THÁP

PHẦN THỨ NHẤT

ĐỜI SỐNG MỚI

Sa-Đéc, Dec 26, 2014

Chương 1

LÀM SAO TẠO ĐƯỢC SINH LỰC ?

MẤY năm trước tôi lại Forest Hills và sống trong ngôi nhà cũ của bà Helen Keller. Tôi thường ngồi trước lò sưởi của bà mà ôn lại dĩ vãng của bà. Trong phòng đó bà đã tập đọc bằng tay, tập nghe bằng ngũ quan và tập viết bằng tim. Đã đui lại điếc và câm mà bà học làm được rất nhiều việc.

Có lần tôi leo lên phòng trên thượng lương được bố trí làm phòng ngủ, ở đó ngó ra cái vũng mà sau này người ta đã lấp để xây dựng ngôi nhà của Liên hiệp quốc. Tôi đã khó nhọc leo lên những bậc thang và tưởng tượng bà đã phải rờ rẫm ra sao mỗi khi lên lầu đi ngủ. Và khi nghĩ đến hình ảnh một người được trời ban cho ít thế mà phân phát tình yêu cho đời

được nhiều thế, tôi thường thấy trong lòng phấn khởi. (1)

Tôi lấy làm lạ khi phòng có rất nhiều cửa sổ. Ba bức tường thì có tới tám cái cửa sổ. Nhìn ra chung quanh, thấy sự mênh mông thăm thẳm của vũ trụ. Vậy mà đối với bà chỉ là tối đen như mực. Nhưng ánh sáng trong lòng bà phải rực rỡ thế nào, bà mới có thể sống cao đẹp như vậy mặc dầu trong cảnh tối tăm dày đặc.

"Đời sống mới" chan hòa trong tâm hồn bà, đã dẫn dắt bà suốt đời. Bà nói :

"Đời tôi thu hẹp trong một thế giới không màu sắc, không thanh âm. Nhưng ngay từ hồi còn là một sinh viên, tôi đã vui vẻ tin chắc rằng những cơ quan trên cơ thể tôi không đóng một vai trò quan trọng trong đời sống vì nó không thuộc về phần tinh thần của tôi. Lòng tin đó càng mạnh lên khi tôi đọc câu : "Tôi suy nghĩ, vậy là có tôi" của Descartes.

Câu văn mạnh mẽ đó đã đánh thức một cái gì đó trong thâm tâm tôi cho tới suốt đời. Lúc đó tôi hiểu rằng tinh thần có thể tạo nên hạnh phúc cho tôi, bắt cầu cho tôi qua được cái hư vô tối tăm và yên lặng mà cảm thấy hạnh phúc chói lọi, nồng nhiệt. Tôi hiểu rằng chúng ta có thể tạo được ánh sáng, thanh âm

(1) Coi tiểu sử của bà trong cuốn *"Gương kiên nhẫn"* của Nguyễn Hiến Lê.

và sự bình ổn trong nội tâm mặc dầu gặp tai nạn lớn lao đến đâu ở ngoại giới".

Bạn thấy đấy, một người đui và điếc mà còn tạo ra được đời sống mới mẻ và phong phú hơn, huống hồ là chúng ta. Phép mầu xảy ra thường ngày ở trên đời. Có những người tiến từ tối tăm tới danh vọng, từ nghèo khổ đến giàu có, từ tuyệt vọng đến đạt nguyện, từ thất bại đến thành công.

Cái bùa gì làm được những phép thần đó ? Đấy, bùa đó như vầy : Những kẻ đó đã bắt được hình ảnh của đời sống mới.

Bắt được hình ảnh đó rồi bạn sẽ muốn thấy sống lại, thấy sự hăng hái làm cho sinh lực bạn đổi mới, làm cho hy vọng biến thành dự định rồi dự định biến thành sự thực.

Chính hình ảnh đó là cái hy vọng mà Horace đã ca trong bài ca Vita Nova (1). Nó đã gợi cho loài người tư tưởng về tôn giáo và cảm hứng về nghệ thuật. Nó sẽ làm cho bạn tái sinh nếu bạn biết bắt lấy nó.

Khi tôi đem ý đó nói với William Zorach, nhà điêu khắc Mỹ trứ danh, ông đã cảm hứng mà tạo được bức tượng nổi tiếng, bức Vita Nova. Về sau ông bảo tôi : "Ý tưởng đời sống

(1) Đều có nghĩa là đời sống mới.

mới ám ảnh tôi hoài cho tới khi tôi khắc được nó lên cẩm thạch. Nó đã đổi mới đời tôi".

Cái năng lực sáng tạo chứa trong tư tưởng đời sống mới mạnh mẽ đến độ ta không ngờ. Cái mà mới lúc nãy đây ta cho là không làm được, mà bây giờ ta thấy là chẳng những làm được mà là điều tự nhiên nữa.

Bạn thấy như mọc cánh. Tư tưởng này gợi tư tưởng khác, kế hoạch này tạo kế hoạch khác, và rút cục một lối nên sống thành ra lối phải sống.

Một khả năng sáng tác cháy bùng lên và giải thoát những khả năng khác. Y như là leo lần lần lên ngọn núi trọc mà nhìn xuống một thung lũng phì nhiêu.

Con đường leo núi đó là con đường đưa tới hạnh phúc của nhân loại. Xin bạn thử nhìn chung quanh xem. Ai là những người sung sướng nào ? Chính là những kẻ xây dựng được một thế giới tin tưởng. Tin ở vận mệnh của mình. Tin ở lòng tốt của người. Tin ở mục đích của đời người. Tin ở lòng vị tha. Họ là những người làm nên việc và khuyến khích những người chung quanh làm nên việc. Họ là những người mà ta mến và tìm tới mỗi khi cần được an ủi. Họ là những người có tinh thần bình thản, sung sướng. Vì chúng ta cần tin để mà sống và càng tin thì đời ta càng phong phú.

Hiểu như vậy mà sao ta không thực hiện được sức mạnh làm cho đời ta thêm sinh khí đó ? Theo tôi chỉ tại ta có xu hướng muốn ngó về dĩ vãng, để nó phá hủy hiện tại và tương lai của ta. Không có lầm lỡ nào nặng bằng ráng đội trên đầu cái bao nặng của quá khứ và bi kịch của loài người là cứ đòi cho được cái quá khứ khi mà chúng ta chỉ có thể có cái hiện tại.

Ân hận không lợi gì cả. Có ân hận thì chỉ nên ân hận trong một lúc rồi quyết định sống mạnh mẽ hơn.

Bạn bảo : "Nhưng tôi phải nghĩ về dĩ vãng vì tôi một phần của nó mà". Đúng. Nhưng phải biết lợi dụng dĩ vãng để sáng suốt nhìn tương lai. Nó chưa có kinh nghiệm để sống lúc này đi. Muốn được vậy thì phải làm bằng cách nào ? Phải lập kế hoạch cho đời bạn. Bạn là một phần tử trong một vũ trụ có trật tự và hệ thống, nếu đời bạn không có trật tự, hệ thống thì bạn sẽ khổ sở.

Bạn tự hỏi bạn câu này đi : "Tôi không biết" hoặc "tôi không biết chắc" thì bạn hỏng rồi, tương lai của bạn sẽ đen tối lắm, vì bạn sẽ để cho đời sống trôi qua mà không sống nó.

Xin bạn thử tính số cuộc đời bạn đi, tính ngay bây giờ đi. Tự xét lương tâm rồi xét nhu cầu cùng ước vọng của bạn không ? Có phát triển tài năng của mình không ? Bạn có đương lội xuống giữa một dòng nước chảy mạnh không hay là là giữa một dòng nước lờ đờ ? Những cao vọng bạn tiêu tan lần lần đi không ? Nếu có thì quyết định sống đời mới mẻ, tươi thắm có mục đích, có hy vọng đi.

Bạn làm như vầy : Trước hết, lựa một mục đích có thể làm cho đời bạn mãn nguyện, đầy đủ về thể chất cũng như về tinh thần. Tin rằng nó sẽ đem lại hạnh phúc cho bạn.

Coi chừng những mục đích nhỏ. Nó không làm thỏa mãn ta đâu. Phải dám nhìn cao, dám yêu cái cao cả.

Làm sao có được mục đích đó ? Rất giản dị : Nhìn tới trước mười năm đi. Tự hỏi trong mười năm nữa mình muốn thành người như thế nào.

Lập được chương trình mười năm rồi, chia nó ra từng năm một rồi bắt đầu thực hiện ngay chương trình năm tới. Cứ tiến đều đều nhiều năm như vậy.

Chương trình mỗi năm lại chia ra từng tháng, từng tuần, từng ngày.

Tiến được bước đầu là một niềm vui quý

giá. Nó làm cho ta tin tưởng rằng những bước sau sẽ thực hiện được.

Phương pháp tôi mới chỉ đó phải là không tưởng không ? Không. Nó là một sự thật về tâm lý. Bác sĩ Charlotte Buhler và các nhà hợp tác với bà ở Viện Nghiên cứu Tâm lý tại đại học đường Vienne đã nghiên cứu đời sống của trên hai trăm danh nhân trong số đó có Rockefeller, Foethe, Oscar Wilde, Jenny Lind và Isadora Duncan.

Mỗi danh nhân đều tự lựa một mục đích, đều sống vì mục đích đó, đem hết cả khí lực ra thực hiện nó.

Có mục đích nhất định thì hoạt động của ta mới đầy đủ ý nghĩa và ta mới được lòng nhiệt thành, thứ bảo vật mà trời tặng cho ta đó. Nhiệt thành, Anh ngữ gọi là "Enthusiasm", mà Enthusiasm do tiếng Hy Lạp "Enthoes" nghĩa là có Thượng đế ở trong. Một số người sống có mục đích thì hơn hẳn con người thường, mà gần như có linh cảm. Người đó tìm được sự liên quan giữa hành động hôm nay và mục tiêu ngày mai. Nhờ vậy đời sống sẽ thành một cuộc mạo hiểm để thực hiện lần lần những ước mộng của mình.

Những người thành công đều có lòng nhiệt thành, chẳng hạn nhà toán học Poincare mê man với công việc của ông. Xin bạn hãy để

ý : Ông không phải chỉ thích công việc, cần mẫn làm việc, mà mê man với công việc. Thành thử khí lực của ông không phí đi đâu mà hướng cả vào cả công việc đó. Struthers Burt nói "Người ta thất bại không phải vì ngu mà vì không đủ hăng hái".

Làm sao để hăng hái với công việc của mình " Ông Thomas Buxton đã trả lời câu hỏi đó như sau : "Càng sống tôi càng tin chắc rằng con người sở dĩ khắc nhau - người thì yếu, kẻ thì mạnh, người thì thành vĩ nhân, kẻ thì là phàm phu - chính là ở chỗ có nghị lực hay không, có chí cương quyết biết biến hay không, có định rõ mục đích hay không, có điều đó thì ở đời này làm việc gì cũng được, không có nó thì tài năng, hoàn cảnh cũng chẳng giúp ta làm nên được cái gì cả.

Disraeli cũng tìm ra được điều đó. "Một người đã vạch mục đích rồi thì phải thực hiện nó, và không có cái gì có thể chống nổi cái chí lớn chịu hy sinh cả tính mạng để thực hiện mục đích."

Có mục đích thì bao nhiêu năng lực tích cực của ta sẽ được giải phóng, những hành động của ta cũng không tản mác lộn xộn nữa. Người bắn cung phải biết mình nhằm cái gì rồi mới dương cung nhắm cái đó. Chương trình của ta cũng sẽ trật hết nếu không có định

hướng. "Không có ngọn gió nào có thể giúp một kẻ không biết mình muốn tới bến nào".

Sự từng trải của ta phải giúp ta khéo lựa những mục tiêu nào hợp với ta rồi đem tất cả năng lực thể chất và tinh thần ra để theo đuổi. Ta không nên để cho hoàn cảnh lôi cuốn mà phải tạo ra hoàn cảnh.

Bạn có biết rằng bạn có thể làm được nhiều hơn trước. Bạn đã phí sức vì không hướng nó về một mục đích nhất định, và bạn đã thất bại. Bây giờ bạn phải tập thói quen hành động theo khuôn phép để thành công. Không phải chỉ thành công về vật chất đâu, còn phải thành công về sự luyện tư cách và hiểu người.

Muốn vậy, bạn phải tự hỏi mỗi ngày :

"Hôm nay chương trình của ta đã thực hiện được đến đâu ?"

Tự vấn tâm như vậy, bạn sẽ tìm hiểu bạn. Hơn nữa, bạn còn tìm ra những phương tiện để thỏa mãn ý muốn của mình, thực hiện được chương trình của mình.

Các trường đại học thời trung cổ bắt sinh viên mỗi buổi sáng phải trầm tư rồi mới học. Dante thích làm việc đó, còn Thoma Aquinas thì đặt một sọ người trên bàn mỗi khi trầm tư để tránh cái tật phù phiếm. Tương truyền

Socrate có lần trầm tư trọn một ngày. Montaigne ca tụng sự trầm tư, ông nói : "Trầm tư là một hoạt động phong phú, đầy năng lực đối với người nào biết tự xét mình và tu nhân".

Nhưng bao giờ bạn bắt đầu trầm tư ? Và trầm tư về cái gì ?

Phải trầm tư ngay từ bây giờ và suy nghĩ về bản thân bạn. Hạnh phúc của bạn ra sao ? Bạn đã làm được cái gì cho mình và cho đời chưa ? Ngày hôm nay đâu, bạn có hoạt động hợp với mục đích không ?

Trầm tư như vậy, tự hỏi những câu đó mỗi ngày, bạn có thói quen lập chương trình mỗi ngày một cách sáng suốt, rồi có đủ nghị lực để thực hiện chương trình để làm việc đó bổ ích mà không tốn nhiều thì giờ.

Sau cùng với mỗi ngày sau khi suy nghĩ về mình, phải có một quyết định. Quyết định đó không cần lớn lao, nhưng phải xác định. Đừng mà mơ hồ, viển vông; chỉ quyết định cái gì làm được, và quyết định rồi thì phải làm cho được. Như vậy mỗi ngày ghi một thành công, mỗi ngày gây được đức can đảm cho ngày hôm sau. Tiếp tục được hàng tháng, hàng năm thì thành một đời sống mới, chứ có gì lạ đâu.

Nhưng, điều quan trọng nhất là phải bắt

đầu ngay từ bây giờ. Nếu nán lại thì rồi bạn sẽ ân hận. Có thể nán lại mọi thứ, trừ sự sống. Trời ban cho ta ngày hôm nay thì mọi việc tốt phải bắt đầu từ ngày hôm hôm nay. Và nếu bạn không biết điều này thì bạn không biết một chút gì hết :

Đây là một đời sống mới. Nó bắt đầu bằng cái phép mầu này là mặt trời lại mọc mà khí lực của ta lại đổi mới : đêm tối đã qua mà ta lại có cái may là được sống. Thế thì nắm lấy nó đi. Vì ngày mai đã bắt đầu tiến từ ngày hôm nay.

*

* *

Nếu bạn muốn sống đời mới thì làm như vầy :

1- Bắt lấy hình ảnh của một đời sống mới.

2- Quên quá khứ đi. Chỉ nên nghĩ tới nó để rút kinh nghiệm thôi.

3- Lựa mục đích đem lại cho bạn một đời sống mới hơn và phong phú hơn.

4- Trầm tư mỗi ngày để cho đời sống mỗi ngày ăn khớp với mục đích của bạn.

5- Nắm lấy ngày hôm nay. Bắt đầu ngay bây giờ đi.

Chương 2

TÁM CÁCH ĐỂ LUYỆN TRÍ CHO ĐƯỢC MINH MẪN

NĂNG lực của ta mạnh hay không phần lớn là nhờ trí óc. Mỗi ngày qua là trí óc của ta hoặc sắc bén lên hoặc nhụt đi. Charles Darwin viết trong cuốn Tự truyện : "Nếu tôi được sống lại cuộc đời của tôi thì tôi sẽ theo cái luận ít nhất cũng một lần một tuần, đọc ít bài thơ và nghe vài bản nhạc; vì những bộ phận trong óc tôi, nếu được thường dùng như vậy thì có thể không đến nỗi suy mòn như ngày nay".

Bà con cũng nói : "Óc của ta có thể thành ra đầy cỏ hay đầy lúa; cho nên mỗi mùa phải nhổ cái kia đi mà tưới bón cái này".

Muốn luyện trí óc, có một cách là bắt nó

làm việc, nghĩa là suy nghĩ. Suy nghĩ là một công việc giản dị và vui thú. Thú hơn là trò chơi, mà tiện lợi là mùa nào làm cũng được.

Ông Eliot Hiệu trưởng trường Đại học Harvard đã chỉ cho ta thuật suy nghĩ. Ông bảo chỉ có bốn giai đoạn : "Giai đoạn thứ nhất : Nhận xét đúng đắn; giai đoạn thứ nhì : Ghi chép kỹ lưỡng giai đoạn thứ ba : So sánh, gom góp lại rồi kết luận cho đúng; giai đoạn thứ tư : Phô diễn kết quả của ba công việc trên".

Ông Alexander Graham Bell rút lại còn ba giai đoạn : "Nhận xét. Nhớ. So sánh !" Bất kỳ làm công việc gì, tìm thủ phạm trong một truyện trinh thám, phân tích một công việc làm ăn hay nghiên cứu, tìm tòi về bom nguyên tử, bạn cũng phải theo những giai đoạn đó.

Nhưng biết những giai đoạn đó cũng không ích gì nếu không đem ra tập tành.

Muốn nhận xét, nhớ và so sánh, trí óc ta phải minh mẫn. Dưới đây là tám cách luyện tập để bồi bổ trí óc cho nó được minh mẫn. Bạn bắt đầu tập ngay, từ hôm nay đi. Chỉ trong một tuần, bạn sẽ thấy đời sống của bạn thay đổi. Trí óc bạn bắt đầu minh mẫn lên. Ngũ quan bén nhạy hơn. Phán đoán của bạn sáng suốt hơn.

DƯỚI ĐÂY LÀ TÁM CÁCH ĐỂ LUYỆN TRÍ ÓC CHO ĐƯỢC MINH MẪN

Cách thứ nhất : KÍCH THÍCH NGŨ QUAN

Không có cái gì vô trí óc ta mà không qua ngũ quan. Vậy phải luyện tập ngũ quan. Một đêm nào đó, bạn leo lên một chỗ thật cao rồi nhắm mắt lại, để cho thanh âm của thành phố rót vào tai bạn, và ráng phân biệt những cái ở chung quanh bạn mà không cần ngó.

Một lần khác, rờ hết thảy những vật trong phòng rồi ghi chép lại cảm giác. Kim loại, quần áo, gỗ, rờ tới khác nhau ra sao ? Nhắm mắt lại ngửi bông mà ráng đoán được tên mỗi loại. Có thể nếm mà phân biệt được khoảng trăm món ăn không ?

Nhớ rằng một bản hòa tấu đối với người không luyện tai để nghe chỉ là một mớ âm thanh hỗn độn mà người biết nghe thì rất thú, vì họ phân biệt được âm thanh mỗi nhạc cụ, hiểu được tiết điệu. Vậy phải dùng ngũ quan mỗi khi gặp cơ hội.

Cách thứ nhì : SUY NGHĨ ĐỂ SÁNG TẠO

Tập tinh thần thí nghiệm. Đừng thỏa mãn về cách thức làm việc của mọi người. Tìm nguyên nhân tại sao người ta lại làm như vậy. Xét xem có cách nào hay hơn không.

Ông G.Z. Medalie làm luật sư làm thẩm phán dạy các sinh viên luật. Ông thành công rực rỡ vì biết chỉ cho họ cách suy nghĩ, còn các trường luật chỉ dạy cho họ các quy tắc.

Cách thứ ba : TỔ CHỨC TƯ TƯỞNG CỦA BẠN

Có khi nào bạn tìm thấy giải pháp về một vấn đề thì đã quá trễ rồi không ? Nếu có thì tại sự hiểu biết của bạn không được tổ chức.

Phần đông chúng ta phải nhồi vào óc nhiều quá đến nỗi nó chứa không hết. Kết quả là trong óc không có những hình ảnh rõ rệt mà là một mớ ấn tượng mù mờ như mây khói. Như vậy cũng nguy hiểm như ra biển khơi trong lúc sương mù.

Năm 1936 một công ty chuyên chế tạo những dụng cụ để xếp đặt giấy tờ, in một miếng giấy vẽ hai hạng người : Một hạng ngăn nắp, giấy tờ cất có chỗ riêng, nên vẻ mặt hớn hở; một hạng cau có, giấy tờ vung vãi ở chung quanh.

Đừng nhồi đại mọi thứ vào trong óc bạn mà phải xếp đặt cho đâu ra đấy. Tổ chức những cảm giác của bạn đi. Đừng giữ đủ mọi thứ mà lựa chọn cái gì nên giữ hãy giữ, cái gì quan trọng thì để riêng.

Chẳng hạn có cái gì mà bạn muốn nhớ

hoài thì tạo cho nó một hình ảnh, làm cho nó liên quan tới một chuyện nào đó, vì những cái gì tổng quát thường dễ quên.

Rồi đứng vào một phương diện độc nhất mà nhận xét cái đó. Tả nó ra như một người quen nghe vậy. Nếu có thể giảng cho một đứa trẻ hiểu được một điều nào thì hình ảnh của điều đó đã rõ ràng trong óc bạn rồi đấy.

Mấy năm trước, ông Louis Wiley, Giám đốc thương mãi tờ Times ở Nữu Ước, mời tôi lại thăm một nhà lý tài mà ông cho là một người tài năng vào bực nhất. Khi tới khách sạn Sherry Netherland, gặp nhà lý tài đó thì cảm giác đầu tiên của tôi là ông ta rất năng động, không khí chung quanh ông ta đầy sinh khí. Ông ta hăng hái lạ thường.

Wiley muốn bỏ vốn vào một thứ rượu mới và hỏi ý kiến của nhà lý tài đó.

Sau khi hỏi ông Wiley những điều cần biết rồi ghi vào một miếng giấy nhỏ, ông ta suy nghĩ một chút, rồi trả lời ông Wiley một cách rõ ràng đầy đủ chi tiết, tỏ ra rằng chẳng những biết rõ vụ làm ăn của ông Wiley mà còn biết rộng hơn nhiều nữa.

Các luật sư cũng dùng phương pháp đó : tóm tắt những điểm chính trên một miếng giấy. Nếu bạn muốn giải quyết vấn đề gì cũng

nên làm như vậy : Ghi những điểm chính rồi đặt câu hỏi : Tại sao ? Tìm ra những nguyên nhân rồi sẽ thấy hướng đi, nếu cần thì tra xét thêm nữa.

Cách thứ tư : DÙNG TRỰC GIÁC

Có khi nào bạn có cảm giác về một người hay một vấn đề nào đó mà không hiểu cảm giác đó do đâu mà ra không ? Những lúc như vậy là bạn có trực giác đấy. Các nhà tâm lý học bảo rằng đàn bà có nhiều trực giác hơn đàn ông, nhưng ai cũng có trực giác.

Trực giác là năng lực thường dùng nhất. Nếu biết phát triển và điều hòa nó thì khả năng của bạn tăng lên rất nhiều. Croce, Bergson, Lossky và các nhà tâm lý học khác bảo rằng trực giác giúp chúng ta thấu sự vật, hiểu được những ý tại ngôn ngoại. Đa số vấn đề của chúng ta giải quyết được nhờ cách khéo đoán được tương quan của những sự kiện, đoán được bản chất những yếu tố mà ta không được biết.

Ông Owen D. Young, chủ tịch danh dự của ủy ban General Electric, một trong số những nhà doanh nghiệp lớn ở Mỹ có lần bảo tôi : "Tôi cho rằng muốn luyện trí thì không gì bằng luyện trực giác". Mà muốn vậy thì phải tập : Chẳng hạn gặp một người, bạn để ý nhận nét mặt, ngôn ngữ của họ, họ lúng

túng, do dự, hay sắc diện thay đổi ra sao mỗi khi xảy ra một việc gì. Như vậy quen rồi chỉ thấy bề ngoài một người khác bạn đoán ngay được trong lòng họ ra sao.

Lựa ba người bạn biết rõ nhất. Bạn có ý kiến gì về họ, phân tích ý kiến đó ra. Rồi ráng tìm xem tại sao bạn có ý kiến đó, do những việc nào đã xảy ra. Khó ư ? Vâng, rất khó. Bạn sẽ thấy rằng những cảm giác sâu sắc của bạn do trực giác mà có. Lý trí chỉ chiếm một phần nhỏ thôi, tình cảm mới chiếm một phần lớn. Như vậy là bạn đã dùng trực giác đấy. Bây giờ đây, bạn ráng tăng năng lực của trực giác lên bằng cách chú ý vào những chi tiết nhỏ những hiển thiện. Rồi kiểm soát xem trực giác của bạn có đích xác không.

Tập như vậy lâu thì cảm giác của bạn sẽ nhạy lắm, bạn chẳng những thấy bằng ngũ quan, mà còn thấy bằng toàn thân.

Cách thứ năm : LUYỆN TRÍ PHÁN ĐOÁN

Mỗi buổi sáng bạn chỉ cần tập trong mười phút thôi. Sau khi đọc lướt qua số báo hằng ngày rồi, bạn đọc kỹ lấy một bài. Đọc xong, tự hỏi trọng điểm bài đó ở đâu. Gấp tờ báo lại, nhắm mắt, trả lời 5 câu hỏi này :

1- Ta có ý kiến gì để bênh vực quan điểm đó ?

2- Ta có ý kiến gì để chống quan điểm đó ?

3- Vấn đề đó có những giải pháp nào ?

4- Vấn đề đó có lợi gì cho sự hiểu biết của ta không ?

5- Ta có thái độ của ta về vấn đề đó cách nào cho rõ ràng ?

Tập như vậy được lợi là đem dùng những sự hiểu biết của ta, bắt ta nhìn cả hai mặt của một vấn đề, bắt ta phân tích rồi phân biệt, suy nghĩ minh bạch.

Mới đầu bạn sẽ thấy khó khăn; nhưng đừng thất vọng. Bạn sẽ thấy rằng sự hiểu biết của mình hẹp quá, nhưng lần lần sự hiểu biết của bạn sẽ tăng lên.

Tập độ một tháng, óc bạn sẽ mẫn tiệp, hiểu biết một vấn đề rất mau rất dễ.

Phương pháp đó chẳng mới mẻ gì đâu. Hai nghìn năm trước, Aristote đã chỉ nó trong cuốn Rhetorica cho các nhà cầm quyền Hy Lạp để giúp họ suy nghĩ sáng suốt. Phương pháp đó tới nay vẫn còn công hiệu. Bạn thử nó đi.

Cách thứ sáu : TĂNG SỐ NGÔN NGỮ LÊN

Ngôn ngữ là công cụ để biểu hiện tư tưởng. Tôi đã dạy học nhiều năm và nhận thấy rằng

phần đông người ta có nhiều ý nghĩ mà chỉ vì thiếu tiếng để diễn nên phải thua kém người khác. Nếu bạn không có đủ ngôn ngữ để khéo diễn tư tưởng của bạn thì chính bạn cũng bớt tin ở những tư tưởng đó.

Đây là một phương pháp mà hàng ngàn sinh viên của tôi đã nhận là vui, và hữu hiệu. Kiếm một miếng giấy cứng nhớ mỗi khi gặp một tiếng nào không biết rõ nghĩa thì chép lên giấy. Lúc nào rảnh, tra tự điển rồi ghi ba nghĩa chính của nó lên miếng giấy.

Nhưng như vậy, nó vẫn chưa thành dụng ngữ của bạn. Nó với bạn chỉ mới là biết mặt nhau thôi. Phải dùng tiếng đó làm ba câu với ba nghĩa của nó.

Bây giờ đã thành dụng ngữ của bạn chưa ? Vẫn chưa. Phải tập bò trước khi tập đi. Bỏ miếng giấy đó vào trong túi. Trong tuần lễ đó, để ra ít phút để coi lại, khi phải đợi ai chẳng hạn. Trò chuyện với ai, ráng đem dùng tiếng mới học đó.

Thử mỗi ngày học một tiếng thôi. Biết được tiếng này thì thích biết thêm được một tiếng khác liên quan ít nhiều với nó. Lâu rồi thành thói quen, muốn diễn được đầy đủ những tư tưởng của bạn bằng những tiếng chính xác, rõ ràng.

Cách thứ bảy : ĐỌC SÁCH

Người ta bảo sách là món ăn tinh thần. Nếu trí óc đầy những tư tưởng bậy bạ thì là tại ta đọc những sách bậy bạ. Báo chí không đủ để nuôi tinh thần, phải đọc thêm những sách chứa những tư tưởng cao, diễn bằng những lời đẹp.

Ông William Briggs, giáo sư danh dự của trường Đại học Columbia có lần bảo tôi rằng ông làm cho đời ông phong phú lên bằng cách rất đơn giản : Hồi mới cưới, ông bà quyết định mỗi ngày sau bữa điểm tâm, bỏ ra mười lăm phút để đọc lớn tiếng một tác phẩm cổ điển. Trong ít năm ông bà đọc được nhiều danh tác, rồi thành một thói quen, ông bà giữ tới ngày nay. Và ông nhờ vậy đã thành một nhà mô phạm xuất chúng của Mỹ.

Tại sao không theo gương ông, sống với các vĩ nhân cổ kim của thế giới, mà lại bắt mình chỉ được sống với những người của thế hệ mình ? Ngay đêm nay, bạn có thể mời một nhà bác học danh tiếng nhất của loài người về nhà trò chuyện với bạn. Đơn giản lắm ! chỉ cần lựa một tác phẩm nổi danh nào đó rồi tìm hiểu tư tưởng, cảm xúc của tác giả. Mà không phải ngại rằng khách quý của bạn mệt mỏi. Bạn chẳng phải pha trà tiếp đãi, mà muốn giữ khách đến bao giờ cũng được, muốn

mời khách về lúc nào cũng được. Khách luôn luôn vui vẻ, nhã nhặn, tận tâm với bạn, đem hết sở đắc ra chỉ cho bạn.

Vậy bạn nhớ mỗi ngày bỏ ra một lúc để làm cho tinh thần của bạn phong phú lên nhé ? Một ngân hàng ở Manhattan mới rồi quảng cáo : "Một phần lợi tức của bạn kiếm được là của bạn đấy; để dành nó đi". Tôi cũng muốn nói : "Một phần ngày là của bạn đấy, để dành nó vào việc đọc sách đi, hầu làm cho đời của bạn được phong phú hơn".

Cách thứ tám : DÙNG CÂY VIẾT CHÌ

Xin bạn chú ý vào đoạn dưới đây. Nó bày ta một thuật luyện trí trong khi đọc sách, giúp bạn hiểu mau hơn và nhớ kỹ hơn. Mới đầu, cần có kỷ luật và hơi mất thì giờ, nhưng chẳng bao lâu kết quả sẽ làm cho bạn ngạc nhiên.

Nếu bạn có cái thói đọc lướt qua, nhảy trang thì phải tập đọc chậm chậm lại. Đọc nhanh thì có khi óc chỉ đầy những cảm giác thoáng qua, rồi hết.

Lựa một bài gợi ta suy nghĩ về một vấn đề ta thích. Lựa một môn nào mà ta muốn nghiên cứu kỹ. Rồi đọc cho hết bài đó. Trong khi đọc, nhớ câu tục ngữ La-tinh này : "Học mà không có cây viết thì tức là ngủ". Cầm một cây viết chì, đọc xong mỗi đoạn là tóm

tắt lại ý tưởng của tác giả. Cây viết chì là cái quan trọng nhất. Nó cho biết trí óc của bạn chăm chú vào vấn đề hay vơ vẩn ở đâu đâu. Nếu nó ngưng là trí bạn lông bông rồi đấy. Đừng chép lại đúng lời của tác giả. Cách đó là cách làm biếng, không có công hiệu gì mấy. Phải diễn tư tưởng của tác giả bằng lời văn, giọng văn của bạn.

Như vậy được ba cái lợi : Trước hết nó bắt bạn phải tìm hiểu nghĩa đoạn mà bạn đọc. Nó làm cho năng lực tinh thần của bạn hướng vào một mục tiêu và kích thích bạn.

Lại thêm lúc mà bạn kiếm đại ý trong đoạn chính là lúc bạn bắt đầu suy nghĩ. Nếu cảm giác còn mơ hồ thì bạn nhận thấy ngay, và bắt buộc phải đọc lại.

Sau cùng tóm tắt bằng lời lẽ của bạn là cách dùng trí óc đầy đủ nhất. Phải viết thành câu rõ ràng, cô đọng, gọn gàng. (1)

(1) Phương pháp đó rất công hiệu mà ít người theo được, cả những người sống về nghề cầm bút cũng vậy, thành thử đọc tuy nhiều mà lợi chẳng được bao. Trong nhà, những chỗ nào bạn thường ngồi hay nằm để đọc sách, đọc báo, bạn nên luôn luôn đặt sẵn một cây viết chì. Khi đọc một cuốn nên ghi lên trang đầu những đoạn, những chương sau này có lúc cần đọc lại (chú thích của dịch giả).

Tóm tắt

Đọc lại tám cách luyện trí chỉ ở trên, bạn sẽ nhận thấy chúng có chung một ý này : Tập luyện. Cả tám cách đều bắt bạn làm việc. Có quen làm rồi mới khéo; ngoài ra không có cách nào khác. Nếu chỉ đọc chương này thôi thì bạn mới chỉ lyyện con mắt; có thực hành được tám cách đó mới là luyện trí.

Nên nhớ rằng : Cái gì không dùng sẽ mất.

Tôi nhắc lại, tám cách đó là :

1. *Kích thích ngũ quan.*
2. *Suy nghĩ để sáng tạo.*
3. *Tổ chức tư tưởng.*
4. *Dùng trực giác.*
5. *Luyện trí phán đoán.*
6. *Tăng số dụng ngữ.*
7. *Đọc sách.*
8. *Dùng cây viết chì.*

Sa-Đéc, Dec 26, 2014

Chương 3

LÀM SAO SỐNG MỘT ĐỜI SỐNG PHONG PHÚ HƠN ?

NĂM 1935 tôi đi thăm nhà tu của giáo phái Luyện tâm (trappist) ở trên Melleray, xứ Ái Nhĩ Lan. Tôi muốn thí nghiệm đời sống tu hành khắc khổ nhất, ở một thời gian với những người không bao giờ nói, chỉ làm việc và tụng kinh suốt ngày, lại thường nhịn đói, và luôn luôn ngủ trên ván. (1)

Tôi quyết định leo ngọn núi đó để tới tu viện. Khi leo được nửa đường, tới một chỗ quẹo, một ông già thấy tôi, tươi cười, chào tôi bằng câu hát này : "Thánh mẫu hôm nay phù hộ cho cháu".

(1) Ta nên nhớ bên Âu trời lạnh, ai cũng quen ngủ nệm.

Từ đó, tôi thấy đường núi hình như dễ leo hơn và cảm thông được tinh thần của những người đã làm cho ngọn núi khô khan này thành một thánh đường - tinh thần của những người chịu cái khắc khổ về phần mình muốn phân phát tình yêu cho khắp thế giới.

Trước khi rời tu viện, tôi đọc học được bí quyết của sức mạnh tinh thần đó. Những tu sĩ đó đã tập được tinh thần vị tha, tinh thần độc nhất có thể làm cho con người vui vẻ, bình tĩnh.

Thế nào là có tinh thần vị tha ? Là hiểu rằng đời sống xã hội cần thiết cho đời sống cá nhân. Tứ hải giai huynh đệ, lời đó đã có từ xưa. Chúng ta có thể nói thêm rằng : "Chúng ta với những người khác là một"; vì cái chân lý của đời sống mới là : không có người khác, người khác chỉ là một bản thể bao trùm lấy ta thôi. Chúng ta sống với người khác và ở trong người khác. Người khác không cách biệt hẳn ta mà là một phần tử của ta. Không có họ thì chúng ta chết. Có họ thì chúng ta sống phong phú lên.

John Donne nói : "Không ai là một cái cù lao; ai cũng là một phần của lục địa, một phần của toàn thể; một người nào đó chết cũng làm cho tôi giảm đi vì tôi ở trong nhân

loại; cho nên đừng bao giờ hỏi : "Chuông báo ai chết đó ?"; nó báo ta chết đấy."

Tinh thần vị tha làm cho đời bạn hóa đầy đủ. Càng tập được nó thì tinh thần của bạn càng già giặn, vì có tinh thần già giặn là nhận được rằng cái lợi của mình, nằm trong cái lợi của người.

Khó mà tập được tinh thần đó vì cái bản ngã của ta thường cho thấy người khác chỉ cản trở ta thôi, cho nên mới gọi họ là "đối phương", là "địch thủ", là "kẻ thù". Chúng ta biến người khác thành "đối tượng" để khỏi phải coi họ là người, và rồi có thể tàn nhẫn với họ được.

Tên cướp nào cũng cho xã hội là kẻ thù. Các bậc danh tướng đều nghĩ rằng quân đội mình diệt cái xấu xa, cái tàn bạo, chứ không phải là diệt những sinh vật là con người.

Mới rồi, tôi nghe lời của người lính trẻ này mà chua xót : "Không bao giờ tôi quên được cảnh này : Chúng tôi tảo thanh một châu thành và núp để bắn. Lệnh trên ban xuống : "Hễ thấy cái gì động đậy là bắn". Thình lình tôi thấy một cái bóng chạy ngang qua một nhà lầu cao, cánh tay kẹp một cái gì. Tôi bắn một phát trúng. Tôi vừa ra khỏi chỗ núp thì thấy một em gái mười tuổi chạy lại cái bóng đó và siết chặt vào lòng. Tôi tiến lại gần. em

gái hoảng hốt ngó tôi, la : "Chú đã giết ba tôi. Chú đã giết ba tôi". Tôi hoang mang, lảo đảo. Như thằng điên, tôi đưa cho em một miếng kẹo. Em tỏ vẻ khinh bỉ tôi và tiếp tục la : "Chú giết ba tôi. Chú giết ba tôi." Bây giờ đây tôi còn thấy em hôn cái xác của cha em, trên cánh tay ông còn kẹp một ổ bánh mì dính máu".

Khi bạn thấy rằng mình coi người khác không phải như một con người thì bạn đã mất một phần cái nhân đạo của bạn rồi.

Tinh thần vị tha là phương thuốc trị bệnh vô nhân đạo. Mấy năm trước, một buổi sáng mùa hè, trời oi bức, tôi đi từ phòng trong khách sạn ra eo biển để tắm. Khi qua sân, tôi thấy ba tôi đang đào đất để trồng một cây nhỏ, mồ hôi ra nhễ nhại. Tôi tự hỏi : "Sao mà đầy đọa tấm thân như vậy ? Ra biển tắm có khỏe hơn không ?" rồi tôi hỏi người : "Ba khó nhọc làm gì vậy ? Sao không đi tắm mát ? Sang năm chúng mình đâu có ra đây nữa ?"

Người ngừng tay, ngó tôi một cách kỳ dị, không biết rằng người phật ý hay thất vọng. Sau cùng người đáp : "Thì có người khác ra đây".

Tôi đi ra bờ biển, nhưng không thấy ham bơi nữa, trở lại hỏi ba tôi :

- Ba trồng loại cây gì vậy ?

Người do dự một chút đáp :

- Một loại cây trăm năm.

Tôi hỏi lại :

- Một cây trăm năm ! Ba muốn nói một trăm năm nữa mới trổ bông ?

- Nhưng sao ba chịu khó trồng nó trong lúc nóng nực như vầy ?

Người mỉm cười :

Tại ba tự hứa phải trồng nó sáng hôm nay. Năm ngoái ba thấy ở vườn Bách thảo Beonx một cây như vậy trổ hoa. Ba nghĩ đến người ba chục năm trước đã trồng nó để bây giờ ba được hưởng và tự nhủ một ngày nào đây ba phải trồng một cây cho người tới sau được hưởng. Hôm nay ba làm công việc đó.

Giúp cho người khác là một điều vui, vì như vậy là ta dự một phần vào sự phối hợp của vũ trụ.

Tinh thần vị tha cần thiết cho một đời sống đầy đủ trong xã hội.

Trước hết nó là cơ sở cho sự phát triển của ta; nó hướng dẫn ta, vạch cho ta một kế hoạch, cho ta thấy sự liên lạc giữa ta và người khác.

Lại thêm, nó là cơ sở cho sự giao thiệp với người khác. Một phần lớn hạnh phúc của

ta là do ta có khéo cư xử với người khác hay không. Chúng ta cần họ mến chúng ta, kính ta, cần họ tán thành ta, ý kiến của ta, cần họ giúp đỡ và hợp tác với ta.

Sau cùng nó là cơ sở cho sự chỉ huy. Ta lớn lên, có trách nhiệm về hạnh phúc của kẻ khác, không nhiều thì ít. Chúng ta sẽ có năng lực, quyền hành, phải hoặc hướng dẫn, hoặc làm gương cho một số người.

Càng cao niên ta càng có ảnh hưởng, càng phải chỉ huy. Vậy, nếu thiết tinh thần vị tha thì về cả ba phương diện kể trên, đời của chúng ta sẽ thiếu cơ sở để phát triển và chúng ta không được sung sướng.

TÓM LẠI

Tới đây là hết phần thứ nhất. Phần đó chỉ cho bạn thấy rằng bạn có thể sống một đời sống mới. Rằng bạn có nhiều khả năng mà mới thực hiện được ít. Rằng bạn có thể đạt được ý muốn của mình.

Bạn lại thấy có thể gây được năng lực trong đó con người bạn. Phải khéo dùng năng lực đó. Nó cũng như là tình yêu. Phải phân phát nó thì nó mới phát triển được, và lúc đó người khác mới quý bạn. Vì bạn với họ chỉ là một.

Nếu bạn muốn sống phong phú thì làm như vầy :

1. Luyện tinh thần vị tha.

2. Sống đầy đủ bằng cách cùng sống với người.

3. Kết tình nhân đạo với mọi người.

4. Coi mọi người như anh em của mình.

PHẦN THỨ NHÌ

ĐỜI SỐNG THUYẾT PHỤC

Chương 1

LÀM SAO CHO NGƯỜI KHÁC TẬN TÂM VỚI MÌNH

HỒI đầu chiến tranh, một sinh viên của tôi bảo tôi : "Giáo sư muốn mua chiếc xe hơi của tôi không ? Tôi để lại cho giáo sư đấy". Tôi đã thấy chiếc xe Chevrolet kiểu 1931 đó rồi, nên nghiêm trang đáp : "Cảm ơn anh". Sinh viên đó nói tiếp : "Tôi sắp nhập ngũ và cần hai mươi lăm đô la. Giáo sư có thể lái chiếc xe đó đi dạy học và để dành chiếc xe tốt của giáo sư. Vả lại, tôi chắc rằng cậu em ở nhà sẽ thích nó". Thế là tối hôm đó tôi về nhà với chiếc xe cổ lỗ đó.

Thằng con trai của tôi tên là Guy mê nó; mỗi lần qua cua, dây điện chạm nhau, còi tự

nhiên kêu, và nó la lên : "Ba, cái xe này có phép thần, còi muốn kêu lên lúc nào thì kêu".

Một buổi sáng, chúng tôi lái xe ra, thằng Guy thấy những chiếc xe hàng xóm đều kiểu mới, thấp, đường cong uyển chuyển, duy có chiếc Chevrolet của chúng tôi là cao ngồng, cao hơn những chiếc xe khác đến sáu bảy tấc. Mắt nó sáng lên, khoe với tôi : "Ba, xe chúng mình cao nhất trong xóm".

Quả thực chiếc Chervolet chỉ được mỗi đặc điểm đó, còn về điểm nào cũng thua kém những chiếc kia. Nhưng thằng Guy không nghĩ tới những chỗ xấu, mà chỉ nghĩ tới điểm là xe chúng tôi cao hơn những xe khác.

Không ai thành công được nhờ những đức tính mà mình không có. Nhưng ai cũng có thể thành công ít nhiều nhờ phát triển ưu điểm của mình. Bạn có thể giúp ngươi khác bằng cách khen những ưu điểm của họ.

Muốn được người khác tận tâm với ta thì phải biết khen những đức tính tốt của họ.

Ông John Burroughs, nhà vạn vật học danh tiếng, có lần thề trước lò sưởi rằng không khi nào nói xấu ai hết. Bạn luyện cái tánh chỉ nhìn thấy cái gì tốt nhất ở chung quanh mình, rồi bạn sẽ được sống trong một thế giới mới : Một thế giới tương thân tương ái.

Somerset Maugham, nhà viết tiểu thuyết trứ danh của Anh bảo : "Hiểu người khác là khen tư cách của người. Là tìm được giá trị nó làm cho đời họ đáng sống." Khi tôi hỏi Lawrence, ông vua không ngôi ở Ả Rập (1), rằng ông làm cách nào mà được người Ả Rập quý mến như vậy thì ông đáp rằng ông đối đãi với họ như ông muốn rằng họ là người Anh hết. Lời đó tôi cho là đúng : Cứ tự nhiên với mọi người, đừng ngó lên cao, đừng nó xuống thấp. "Ta muốn gì thì làm cho người cái đó". Đó là con đường đưa đến sự hiểu biết nhau.

Tìm ra những cái hay của người là một việc vừa có lợi cho người vừa có lợi cho mình. Lợi cho người vì người sẽ tự tin hơn; lợi cho mình vì mình sẽ được người quý mến hơn. Bác sĩ quân y Paul C. Boomsliter ở Đại học Cornel, kể chuyện :

"Hồi ở trong quân đội, tôi trị bệnh cho một người bị bệnh thần kinh và ngọng. Người ta chỉ thấy phần xấu của mình và những cái làm cho mình đau khổ. Không chịu cho ai khen mình cả, tin chắc rằng thiên hạ chỉ nói dối mình để mình thấy dễ chịu hơn thôi.

(1) Một đại tá Anh có công giúp Ả Rập cởi được cái ách của Thổ; nhưng Ả Rập thoát được ách đó thì bị ách của Anh và của Pháp, điều đó làm cho Lawrence rất ân hận.

"Muốn chữa cái thói đó, tôi bảo ông ta làm việc này : Ra tỉnh, kiếm một tiệm bán đồ nữ trang, nhìn kỹ một chiếc đồng hồ bày ở cửa tiệm, rồi về tả cho tôi xem ông ta thấy nó đẹp ở chỗ nào. Ông ta về, chỉ chê thôi : Nào là chữ đứng xa đọc không được, nào là hình thì xấu xí, nào là cái dây kiểu đó dễ đứt...

"Ông ta mới đầu chỉ nói : Tôi không thích vì thế này thế nọ. Tôi bảo ông ta tả những cái ông thích cho tôi nghe. Ông ta ráng làm và sau chịu nhận là thích. Tôi hỏi tại sao thích thì ông ta lúng túng, không trả lời được, hình như làm biếng không muốn tìm lý do.

"Sau năm sáu lần gắng sức ông mới nói được là thích vì mặt đồng hồ lớn, vì lối chữ số thích hợp với kiểu đồng hồ, và vì dây đeo mềm, không cứa vào cổ tay khi cử động".

Tập lần lần như vậy rồi sau ông ta nhận được ưu điểm của mỗi vật, rồi tới mỗi người ở chung quanh ông, sau cùng tới bản thân ông. Ông ta đã có được những tư tưởng mới, tình giao du mới, nhận thấy những điều mới, nói tóm lại là được sống một đời sống mới. Ông ta hóa ra hoạt bát lên, vui vẻ lên tích cực lên.

John Erskine, một nhà giáo dục kiêm tiểu thuyết gia, bảo : "Theo tôi, nghệ thuật hiểu

người là nghệ thuật phỏng đoán rằng người khác tốt hơn là họ tưởng. Phần đông chúng ta được nghe ai khen mình thì vui sướng và ráng hành động cho xứng với lời khen đó dù là chỉ ráng được một lúc.

"Riêng phần tôi, tôi thích đời sống tích cực hơn là đời sống tiêu cực, và tôi luôn luôn phỏng đoán rằng những người cộng tác với tôi có nghị lực, có mục đích đó và muốn được người khác giúp để họ có một đời sống đầy đủ hơn, thỏa mãn hơn".

Có nhiều cách để phát triển khả năng phê bình tích cực. Có khi chỉ một bức thư cũng giúp nhiều cho một người khác. Ông Ernst O. Sayfarth ở Boston đã có kinh nghiệm về điều đó. Ông kể :

"Trước chiến tranh, ông luật sư đó và tôi, thường đi chung một chuyến xe lửa mà không bao giờ ngồi chung một ghế. Gặp nhau ở sân ga, chúng tôi chỉ "Hí" rồi mỗi người lảng đi một nơi. Nghĩ cho cùng, ngồi chung với một người nào đó có thể trở thành khách hàng của mình, vẫn có lợi hơn chứ.

Rồi chiến tranh xảy ra. Tôi hay tin ông đó nhập ngũ hơn một năm nhưng chẳng lần nào thấy nhớ ông ta cả.

Một buổi sáng nọ, tôi nghe nói rằng ông

tỏ ra can đảm phi thường ở mặt trận và được bội tinh. Ông ta chiến đấu cho ai nhỉ ? Tôi tự hỏi câu đó mà thấy lòng hơi xúc động, mắc cỡ rằng không hề tỏ cảm tình với ông ta mặc dầu đã có nhiều lần muốn lắm. Tôi bèn viết một bức thư cho ông hay rằng tôi lấy làm vinh dự thay cho ông, và xin ông đừng trả lời tôi vì tên tuổi ông vang lừng, thì tất nhận được nhiều thư lắm, hơi đâu mà trả lời cho hết.

"Chiến tranh kết liễu. Một buổi sáng nọ chúng tôi lại gặp nhau trên sân ga. Nhưng lần này ông chạy lại vồ lấy, la lên : "Kìa bác Esnst, may quá, được gặp bác. Đọc thư bác, tôi vui lắm". Thế là chúng tôi cùng lên xe với nhau, cùng ngồi một ghế và nói chuyện huyên thuyên. Những lần sau cũng vậy. Bây giờ chúng tôi thành bạn thân, và đời sống chúng tôi đã phong phú thêm nhờ hiểu biết nhau hơn".

Người Anh chúng ta theo tục lệ do Thanh giáo chủ nghĩa truyền lại nên không được nhã nhặn, niềm nở. Chúng ta không được tự nhiên, cởi mở, khó chung vui với người khác. Hồi xưa tôi được cái may mắn học giáo sư Gilbert K. Chesterton. Giáo sư phục tinh thần nhã nhặn của dân tộc Pháp. Có lần ông nói : "Có một bức tường của Shakespeare ở trong Hàn lâm viện Pháp, và dưới bức tượng có hàng

chữ : "Thực đáng tiếc cho ta, ông không phải là một người Pháp". Chỉ có người Pháp mới làm được cái việc đó, có được thái độ đó. Chúng ta thử tưởng tượng có một bức tượng của Voltaire ở Balliol với hàng chữ này : "Đáng tiếc không khi nào ông ấy tới đây !" Có tưởng tượng nổi điều đó không ? Tuyệt nhiên không".

Tìm được cái hay ở người khác không phải là một đức di truyền. Phải luyện tập mới có. Khốn nỗi, đa số chúng ta không bao giờ để ý đến thái độ của mình cả. Chẳng hạn như bạn, bạn có thấy mình buồn rầu không ? Một đêm diễn thuyết ở Richmond, Virginia, tôi được Frank Carter kể cho nghe câu chuyện này : "Cha mẹ tôi đã dành cả cuộc đời cho việc chữa bệnh cho người mù. Một việc xảy ra năm ngoái làm cho tôi quyết định cũng đi theo con đường đó. Một trong những bệnh nhân của chúng tôi mù từ hồi mới sanh, nhờ mổ mắt một cách thần tình mà thấy được ánh sáng. Chúng tôi tò mò muốn biết, sau hai chục năm sống trong cảnh tối tăm, nay được thấy thế giới rực rỡ, muôn hình vạn trạng ở chung quanh thì cô ta cho cảnh nào hay vật gì là lạ lùng nhất. Cô ta đáp : "Vật lạ lùng nhất là cái mặt người. Trước kia tôi luôn luôn tưởng tượng rằng nó phải tươi đẹp, rực rỡ lắm. Tôi tưởng nó phản chiếu được những cái đẹp dị thường của trời biển, sông núi và của loài người.

Nhưng không. Mặt con người sao mà buồn thế, buồn không thể tưởng tượng được".

Elihu Rooth năm chín mươi hai tuổi khuyên các nhân viên trong ban Quản đốc của Hội Carnegie : "Mọi vật bây giờ đều tốt đẹp hơn mọi thời từ xưa tới nay. Vậy cứ tin tưởng nhìn thẳng vào sự vật". Lời đó chẳng những đúng với thời đại chúng ta mà còn đúng cả với chúng ta nữa. Tập thói quen nhìn thấy cái đẹp ở chung quanh đi.

Edward Corsi, giám đốc nhà Lao động ở tiểu bang Nữu Ước, thấy rằng thái độ tìm cái tốt đẹp đó có ảnh hưởng lớn tới tội nhân. Khi ông làm trong ủy ban Di trú ở đảo Ellis, mỗi tháng Hiệp chủng quốc đẩy qua đảo khoảng một ngàn tội nhân. Ông mở cửa phòng giấy tiếp đón bất kỳ một tội nhân nào muốn nói chuyện với ông. Lối cư xử đó được tội nhân hoan nghênh, và tất cả tội nhân các khám đường từ Canada tới Mexico đều nghe danh ông, mến ông. Họ bảo nhau : "Cầu trời cho ông Corsi làm được cái gì".

Nỗi lo lắng chung của bọn người bị đày đó là : "Tôi già quá rồi, làm sao gây dựng lại cuộc đời mới ở xứ lạ này được". Nghe vậy, ông thường bảo họ : "Vậy ra anh em không biết rằng cái họa của mình chính là cái phước ư ? Này nhé, anh em được bắt đầu lại một

đời sống mới ở một nơi không ai biết mình, một nơi mà anh em có thể quên quá khứ đi, có thể sống cuộc đời mới theo ý muốn của mình, cuộc đời lương thiện. Trước kia anh em bị giám sát hoài. Mỗi khi có việc gì xảy ra ở hàng xóm, thì luật pháp dòm ngó tới và bắt giam các bạn liền, thành thử không bao giờ các bạn được hàng xóm kính trọng - mà sự kính trọng đó lại là nhu cầu lớn nhất của các bạn. Bây giờ thì tên tuổi các bạn không còn ghi trong sổ Công an nữa. Các bạn có thể tìm bạn mới, có thể tìm công việc làm ăn khác, để tạo một cuộc sống bình thường, lương thiện được mọi người trọng, đó đâu phải là việc khó ? Ai bảo rằng không cần sự kính trọng của đồng bào là nói láo. Ở đây, các bạn có thể xây dựng một đời sống mới. Vậy thì nên mừng chứ ?"

Đa số tội nhân hiểu ông và vui vẻ sống cuộc sống mới. Ông Paul-Henri Spaak, nguyên là chủ tịch thứ nhất Đại hội đồng Liên hợp quốc; và được bầu làm Thủ tướng Bỉ hồi mới ba mươi chín tuổi. Chưa có vị Thủ tướng nào mà trẻ tuổi như vậy. Ông bảo : "Tất cả các hành động của tôi đều theo quy tắc này : Mỗi người có một cái gì trong bản thân đáng cho người khác chú ý; và khi tìm ra được cái đó thì cá nhân của ta phong phú lên. Nhưng chúng ta luôn luôn tìm cái tốt ở kẻ khác. Nếu

chỉ lâu lâu mới tìm thì không có lợi gì mấy". Lời có đúng. Kẻ nào kém cỏi, xấu xa tới đâu cũng có chỗ khả thủ; biết tìm ra chỗ khả thủ đó thì có thể phát huy khả năng của người đó, biến đổi người đó thành một người hữu dụng hơn.

Nếu bạn lại nhớ thêm rằng tật hay lỗi của một người phần lớn cũng tại nền giáo dục người đó đã nhận được, thì đời bạn sẽ sung sướng hơn. Bạn dễ hiểu người thân cùng bằng hữu hơn mà không oán trách họ. Tại sao ta tha thứ cho mình thì dễ mà tha thứ cho người thì khó như vậy ? Lý do là ta hiểu ta mà không hiểu người.

Vậy lần sau, mỗi khi muốn rầy ai thì bạn ráng tự chủ lại đi, tự nhủ : "Hắn có lầm lẫn như vậy thì lần sau hắn mới khôn". Điều ta trách người thì chính người cũng tự trách người rồi. Bài học mà người đó tự tìm ra có sức mạnh hơn tất cả các lời thuyết giáo trong Thánh kinh. Cái gì ta nói với họ, họ chỉ nghe thôi. Cái gì họ tự nói với họ thì họ mới tin.

Ông Bernard F. Gimbel, giám đốc một công ty danh tiếng tóm tắt nguyên nhân thành công của ông như vầy : "Hồi trẻ, tôi được ba tôi dạy cho tôi biết xử thế. Người đóng một vai quan trọng trong sự phát triển của công ty. Tôi không bao giờ thấy người rầy mắng ai

trước mặt người khác. Người thường gọi vào phòng riêng, trước hết khen người đó đã làm được những việc gì, rồi sau mới vạch lỗi và chỉ cho cách nên làm ra sao".

Tỏ ý quý mến ai thì thế nào cũng được người đó ủng hộ mình. "Chúng ta được cái gì mà chúng ta cho", đó là chân lý rất đúng, trong khu vực giao tế nó còn đúng hơn trong những khu vực khác.

Khi hỏng việc, bạn nên nhớ thêm điều này nữa : chính mình cũng chịu một phần trách nhiệm. Nếu nhận một phần trách nhiệm về mình thì các người cộng sự với ta sẽ cảm động lắm. Bạn nên noi gương ông Louis Mountbatten, nguyên phó vương Ấn Độ, một trong những nhà chỉ huy hải quân có tài trong chiến tranh vừa rồi.

Tháng Chạp năm 1939, chiếc tàu Kelly của Hoàng gia Anh chạy vào khu quân Đức thả thủy lôi ở cửa sông Tyne. Thủy thủ trong tàu đều thấy một thủy lôi trồi lên, chạy trên boong tàu, xuống phòng máy rồi tới phòng các sĩ quan, sau cùng chạm phải cánh quạt chân vịt rồi mới nổ. Một người lính thợ máy trong phòng máy hoảng hồn, bỏ cả máy móc leo vội cầu thang lên trên boong để tránh nạn.

Khi về tới bến, Mountbatten kêu bắt người thợ máy đó, dẫn lại trước mặt ông hỏi : "Chú

có biết đào ngũ khi gặp quân địch là bị tội gì không ?"

Thanh niên đó run lẩy bẩy, đáp nho nhỏ :

- Thưa ngài, bị xử tử ạ.

- Đúng. Ta hoãn vụ đó lại, sẽ xét sau.

Ít giờ sau, ông kêu họp hết tất cả nhân viên trong tàu lại tuyên bố :

- Hôm nay chúng ta đã trải qua một thử thách lớn nhất. Chúng ta đã hồi hộp thấy một trái mìn chạy từ trên boong xuống, nơm nớp lo nó nổ lúc nào không biết. Cũng may là trái mìn đó xấu, mãi tới lúc chạm phải chân vịt mới nổ. Trong số 260 người trên chiếc tàu này, có 159 người giữ được thái độ đàng hoàng, thái độ mà họ phải có : Trừ một người không tự chủ được đã bỏ chỗ làm và bỏ bạn bè ở trong phòng máy để chạy trốn. Hai giờ trước, tôi đã cho dẫn người đó lại trước mặt tôi và người đó đã thưa với tôi rằng biết rõ hình phạt là bị xử tử trong trường hợp như vậy. Tuy thế tôi đề nghị tha tội người đó; rồi tôi tự rầy tôi nữa vì tôi có lỗi là bốn tháng nay tôi không khắc được sâu vào trí não mỗi người trong tàu cần phải tránh cho những chuyện như vậy đừng khi nào xảy ra cả. Từ nay tôi muốn mọi người phải hành động như 159 người kia, phải giữ phận sự của mình cho tới cùng".

Từ đó, nhân viên trong chiếc Kelly tỏ ra can đảm, có kỷ luật, nghị lực rất đáng làm gương. Khi nó bị tấn công bằng thủy lôi ở Bắc Hải, không một người bỏ phận sự, cả những người ở trong các phòng kế nơi thủy lôi nổ; một lần nữa trong chiến tranh ở Crète, năm 1941, cũng vậy, khi được lệnh bỏ tàu họ mới dời chỗ làm việc của họ.

Nountbatten đã theo lời khuyên của George Eliot : "Muốn chỉ huy, người ta phải có trí óc sắc bén trong một cái bao nhung". Mà không phải cái óc sắc bén đó làm cho người khác kính mến ta đâu, chính là cái bao nhung.

Vậy nếu muốn được người khác tận tâm với mình, bạn nên làm như vậy.

1. Phát triển óc phê bình một cách tích cực, xây dựng.

2. Tìm giá trị và tài đức của người quanh ta.

3. Hợp tác với ai thì vẽ một bức chân dung đẹp nhất cho người đó.

4. Nhớ rằng có lỗi lầm rồi mới khôn.

5. Suy nghĩ trước khi rầy ai.

Chương 2

NẾU LÀM ĐƯỢC NHƯ VẦY THÌ BẠN SẼ CHINH PHỤC ĐƯỢC THẾ GIỚI

MẤY năm trước, (1) người ta đã đặt ra một chức vụ quan trọng nhất từ xưa đến nay, chức Tổng Thư ký Liên hiệp quốc. Nhiều chính khách cho rằng sự bầu cử người giữ chức đó sẽ là sự vấp váp đầu tiên trong công cuộc hợp tác quốc tế. Tất nhiên là người giữ ghế đó phải được lựa chọn bằng sự thỏa thuận của các nhân viên Hội Đồng Bảo An, nhất là của hội viên Ngũ Đại Cường (2). Các quốc gia khác ngại ngùng lắm, nhưng chẳng có ảnh hưởng gì mấy trong sự quyết định.

(1) Bản tiếng Anh xuất bản lần đầu tiên năm 1949.
(2) Hồi đó Ngũ Đại Cường là Mỹ, Nga, Anh, Pháp và Trung Hoa.

Người ta bàn cãi lâu để ráng tìm một người được tất cả các cường quốc và được các quốc gia khác tin cậy. Sau cùng người được lãnh vinh dự đó là ông Trygve Lie, Bộ trưởng ngoại giao Na Uy thời chiến tranh.

Ông Trygve Lie có những đức gì mà được vạn quốc lựa như vậy ? Ông William H. Stoneman, cố vấn chuyên môn của Tổng thư ký bảo tôi : "Hiện nay ông Trygve Lie làm cái việc tìm hiểu kỹ mỗi người mà ông phải giao thiệp - ngoại trưởng của mỗi nước, người lái xe cho ông ngoại trưởng đó và những nhân viên trong phái đoàn của ngoại trưởng. Ông cho rằng công việc của ông là tìm hiểu đời sống trong gia đình của người đó ra sao, họ lo nghĩ gì, tiêu khiển ra sao, quan niệm của họ về chính trị và xã hội thế nào. Ông Lie là một nhà chuyên môn về sự hiểu biết người. Ông vui vẻ, nhã nhặn nghe họ nói; mặc dầu rất tin tưởng vào cái quyết định sáng suốt của mình, ông bao giờ cũng để cho người khác cái quyền suy nghĩ khác ông, nghĩa là ai nói gì ông cũng kiên nhẫn nghe, tới khi nào người đó không còn giữ lễ độ thì ông mới bỏ đi hoặc ngắt lời.

Ông Chester Bowles cũng nói với tôi như vầy : "Sau năm năm làm việc trong nội các, tôi tin rằng chín phần mười vấn đề của ta là

ở chỗ các nhóm kinh tế có hiểu được những vấn đề của nhau hay không".

Nếu bạn muốn thuyết phục người khác thì bạn phải tập tính tôn trọng cảm giác tư tưởng của họ. Phải hiểu quan điểm của họ. Phải tập suy nghĩ và hành động sao cho hợp với nhu cầu của họ - nhất là khi quyền lợi của hai bên khác nhau.

Chẳng hạn ông Clark H. Minot, hội trưởng công ty điện Quốc tế, đã kể cho tôi nghe được một kinh nghiệm học được ở Trung Hoa. Ông nói : "Chúng tôi đang xây một cái xưởng mới. Máy đã đặt và người ta đang dạy cho thợ Trung Hoa dùng những lưỡi khoan tự động. Họ chưa dùng những máy móc đó bao giờ. Tất nhiên có vài người vô ý bị máy kẹp nát ngón tay và bị thương. Thình lình họ đình công, bảo rằng có ma quỷ trong máy và đòi trừ tà ma rồi họ mới chịu làm tiếp.

"Sau cùng chúng tôi phải đón một thầy pháp lận đàn cúng ở trong sân. Thầy pháp đọc thần chú, cầm một nhánh thông dụ tà ma ở máy ra hưởng các đồ cúng ngoài sân. Thấy thức ăn vơi lần đi. Tôi ngờ rằng thầy pháp cầm nhánh thông và cái chai lớn đi chung quanh đàn đã đá thức ăn cho rớt vào đống lửa ! Khi tà ma ăn no nê rồi, thầy pháp lấy cành thông dụ chúng chui vào trong một cái

chai, bịt kín lại. Thế là thầy pháp lãnh một số tiền lớn rồi ôm cái chai nhốt tà ma đi. Thợ thuyền thỏa mãn, vui vẻ làm việc lại".

Ông Chark Milore tất nhiên không tin cái trò bắt tà đó, nhưng thợ thuyền Trung Hoa thì tin. Cho nên ông phải làm theo ý họ. Tôn trọng cảm giác, tư tưởng của người khác là thế đấy.

Đừng bao giờ bắt người khác theo quan niệm của mình, dù mình chắc mười mươi rằng mình có lý. Khi bắt buộc như vậy, mình tỏ rằng mình biết nhiều hơn, kinh nghiệm hơn người. Mà con người thường không chịu cho ai dạy đời như vậy. Theo luật tâm lý, không thế nào một người từ bỏ kinh nghiệm của mình được. Nó là một phần bản ngã của người đó. Nếu ta bác kinh nghiệm đó đi thì người ta sẽ chống cự lại đến cùng.

Năm 1944, quân đội Mỹ muốn cất một phi trường nhỏ ở Chabua, Ấn Độ. Ban kỹ sư cho chở ngàn chiếc xe một bánh để tải đá, cát, ximăng. Nhưng lao công Ấn Độ không chịu dùng những xe đó. Có người khuyên ông Stilwell bắt buộc họ phải dùng. Hiểu được tâm lý họ, ông không nghe, bảo đưa xe cho họ, rồi họ muốn làm gì thì làm. Bạn có biết họ làm gì không ? Họ làm theo cách của họ, nghĩa là hai người đỡ bao cát đặt trên đầu một người

thứ ba, và người này đội cát đi, mỗi bao nặng gần bằng hai họ. Thế có khổ đời họ chứ ! Họ điên ư ? Theo kinh nghiệm của mình thì họ quả thực là điên. Nhưng theo họ, thì không. Họ đã quen đội như vậy, nhưng bắp thịt ở cổ vai họ đã nảy nở mạnh mẽ nên họ đội thấy nhẹ nhàng như không. Còn cái phương pháp đẩy xe của chúng ta, họ chẳng cần biết tới.

Bạn đừng tưởng hễ có một ý mới là đủ truyền cho người khác được. Khoan đã, hãy kiên nhẫn một chút. Nếu chỉ nói suông cho họ thì họ chẳng nhận đâu, chính họ phải có kinh nghiệm rồi mới chịu nhận (1). Có một hồi chúng mình phải té đau rồi mới tìm được cái luật lệ về trọng lượng, phải chăng ? Bạn ráng tránh cho họ phải té như mình, nhưng khá lâu và phải kiên nhẫn đấy.

Xin bạn nghe lời khuyên của mình một người có tài thuyết phục nhất thời này, ông Franklin Delano Roosevelt. Ba ngày trước khi mất, ông viết, nét run run, cho Thượng nghị sĩ Claude Pepper : "Chúng ta không thể nhảy vọt tới cái mà ta cho là hoàn hảo, nếu người khác chưa đi hết con đường của họ, họ có thể nghĩ rằng quan điểm của họ cũng tốt hơn quan điểm của ta". Claude Pepper đóng khung lời nói đó và treo trong phòng giấy của ông

(1) Chân lý này rất đúng.

ở Thượng nghị viện. Lời của Roosevelt cũng tự như lời của William Trotter, nhà tâm lý học kiêm xã hội học Anh : "Nhà lãnh tụ nào bỏ xa quần chúng thì sẽ không được quần chúng biết tới nữa".

Khi bạn chỉ huy thì nghệ thuật thuyết phục giúp bạn làm tròn được trách nhiệm. Trong quân đội, người ta thường nhận thấy như vậy. Một trung úy trẻ tuổi bảo tôi : "Trong chiến tranh vừa rồi, tôi chỉ huy một nhóm người sửa xà lan cho Hải quân, trên Thái Bình Dương. Tinh thần của họ xuống quá : đã lâu không nhận được tin tức của gia đình, thức ăn thì thiếu mà quần áo thì rách rưới. Khi nhận được thư của nhà, được đầy đủ thực phẩm và y phục, tôi tưởng tinh thần của họ sẽ lên. Nhưng không. Họ cũng vui vẻ thật, nhưng không ham gì công việc cả. Tôi thất vọng, tôi lấy làm hãnh diện được giúp việc cho Hải quân và tưởng họ cũng hãnh diện như tôi. Tôi cưng chiếc xà lan như con tôi.

"Tôi đã lầm. Cái gì tôi cũng bảo là của tôi. Công việc của tôi. Chiếc xà lan của tôi. Tôi không đứng vào địa vị người khác mà nói.

"Tôi thất vọng, thay đổi phương pháp. Tôi giao cho mỗi người một công việc nhất định, để cho họ chịu trách nhiệm về công việc đó.

Tôi ráng làm cho họ có cảm tưởng rằng họ dự phần vào công việc chung.

"Có một người làm chẳng được việc gì cả. Tôi quyết định giao cho anh ta một việc rất dễ, và tôi quan trọng hóa việc đó lên. Tôi cho anh ta coi ban sơn, giữ gìn mười cái chổi sơn và mười hộp sơn. Mới đầu khó làm cho anh ta thấy công việc đó là quan trọng. Rồi một hôm, một viên thuyền trưởng lại tôi nhận chỉ thị. Khi viên thuyền trưởng xin sơn, tôi gọi anh ta lại hỏi : "Anh Mác à, ông thuyền trưởng muốn biết mình còn đủ chổi sơn không để đưa cho ông đấy". Anh ta hãnh diện tả ban sơn của anh ta như là một bộ phận quan trọng trong xà lan.

"Ít lâu sau, chúng tôi tới một hải cảng với một khu trục hạm. Một hôm có người cho tôi hay anh ta đánh nhau với một người ở khu trục hạm. Nguyên nhân chỉ vì người này dám khinh chiếc xà lan của chúng tôi là đồ bỏ, nên anh ta đánh để bênh vực cho xà lan của chúng tôi".

Viên trung úy đó đã khéo chỉ huy vì đã tìm hiểu tâm lý của người dưới, tâm lý đó là muốn nhận trách nhiệm, muốn được người khác thừa nhận mình.

Quy tắc ấy áp dụng được trong một chiếc xà lan, trong một toa xe lửa, trong một tiệm

lớn ở Nữu Ước. Bất kỳ ở đâu đó có người làm việc, đem áp dụng nó cũng được vì bao giờ con người cũng thèm khát được khen, được hiểu. Cái ly của họ nhỏ xíu mặc dầu, họ cũng vẫn muốn nó được đầy. Quan trọng hóa họ đi, họ sẽ tận tâm hợp tác với ta.

William Randolph Hearst đã gây dựng được một tập đoàn nhật báo lớn nhất thế giới nhờ chân lý giản dị này : "Người ta chỉ muốn mua tờ báo nào mà ngoài cái việc thông tin còn cho người ta cảm tưởng rằng nó diễn tả tư tưởng, cảm xúc gần đúng như của người ta".

Kenneth Connell, nhà quảng cáo tinh ý nhất mà tôi được biết, có lần bảo tôi rằng : "Tôi thấy rằng Sears Roebuck đã khôn hơn Montgomry Ward nhiều vì biết nghĩ đến một thói quen của chúng ta. Sears in tập rao hàng nhỏ hơn Montgomery. Khi chúng ta xếp những tập đó thì tập nào chúng ta để lên trên ? Tất nhiên là tập nhỏ nhất, chỉ khi nào chúng ta tìm trong tập nhỏ mà không thấy mới mở tập lớn ra. Vậy là Sears nghĩ đến thói quen của chúng ta mà Montgomery thì không.

Vậy lần sau, nếu bạn đã lỡ nói : "Tôi muốn..." thì bạn nhưng ngay lại đi. "Chúng ta muốn..." Như vậy là bạn sẽ được cái mà chúng ta muốn một cách mau lẹ lạ thường.

Ông William A. Patterson, chủ tịch Công

ty Hàng không Hoa Kỳ tin rằng người quan trọng hơn máy và ông coi trọng người hơn máy. Một hôm có người bị tai nạn trong xưởng của ông. Ông suy nghĩ :

"Một cái máy hư thì ta có liệng nó đi không ? Còn người bị tai nạn này; người đó ngồi ngày này qua ngày khác để làm việc, đem hết cả năng lực ra làm, bây giờ bị thương, ta có loại người đó ra không ? Sao lại nỡ như vậy ?

"Chúng tôi ráng luyện cho nhân viên hiểu được triết lý của chúng tôi. Triết lý đó như vầy : Tôi định giá trị công việc cho mỗi người. Chẳng hạn một người nào đó lãnh hai ngàn đôla một năm. Tôi tưởng tượng rằng muốn có số tiền đó thì phải bỏ ra một số vốn phỏng chừng là năm chục ngàn đôla. Vậy giá trị người đó là năm chục ngàn đôla. Người đó mất tức là gia đình người đó mất một số vốn năm chục ngàn đôla.

"Nghĩ vậy, tôi hóa ra thận trọng. Truất quyền một người thì dễ, phục quyền lại mới khó. Phá hoại bao giờ cũng mau hơn là xây dựng".

Để ý tới người khác thì ta hiểu ngay lòng tự trọng của họ. Tên nô lệ nào cũng biết tự trọng. Con người cần lòng tự trọng mới sống

nổi. Khi người ta đã tự khinh mình thì không còn muốn sống nữa.

Trong chiến tranh vừa rồi, xưởng chữa tàu Todd ở Porland, Maine, phải đóng cửa vì một cơn bão tuyết ghê gớm. Sau cơn bão, công ty ra lệnh bất kỳ người làm công nào cũng phải xúc tuyết, quét tuyết và ăn lương như thường ngày. Hay lệnh đó, nhân viên bỏ ra về hết ráo. Ban giám đốc phàn nàn với ông William J. Mc Caffrey, đại diện toàn quốc cho kỹ nghệ đóng tàu : "Chúng tôi đối với họ tử tế. Chỉ có xúc tuyết đổ đi mà trả ba đôla mỗi giờ. Họ bỏ ra về thế là thiếu lòng ái quốc".

Ông Mc. Caffrey mời họ lại, nhã nhặn nghe họ sừng sộ : "Chúng tôi là thợ chuyên môn, không phải là bọn xúc tuyết. Không ai ra lệnh cho chúng tôi xúc tuyết được. Chiến tranh hay không chiến tranh cũng vậy". Và họ la ầm lên.

Ông Mc. Caffrey bắt đầu hiểu rồi : lòng tự ái của họ bị thương tổn. Ông nói :

- Xúc tuyết ở lề đường nhà anh em thì anh em có ngại không ?

Họ đáp là không ngại, nhưng xúc tuyết cho người khác thì họ không chịu.

Ông Mc. Caffrey bảo :

- Các anh em có lý. Anh em không phải

là hạng người xúc tuyết mà là những thợ chuyên môn danh giá, muốn giúp quốc gia một cách đắc lực để thắng chiến tranh này. Nhưng hiện nay tuyết là kẻ thù của anh em, vì nó ngăn trở công việc đóng tàu của anh em. Thế thì anh em trừ tuyệt nó đi để có thể đóng tàu giúp quốc gia thắng trận.

Thế là họ vui vẻ đi xúc tuyết. Công ty đã làm cho họ có cảm giác là thuộc hàng nô lệ; ông Mc Caffrey cho họ cái cảm giác là thuộc hạng anh hùng.

Gandhi đã nhận xét : "Gặp người đói thì Thượng đế cũng chỉ dám hiện hình thành cái bánh, chứ không dám hiện hình thành một vật nào khác".

Bruce Barton, nhà quảng cáo danh tiếng nhất thế giới, có một cách mới để lúc nào cũng nhớ tới nhu cầu của người khác, là treo một bức ảnh thật lớn, phủ hết một bức tường trong phòng giấy của ông ở Nữu Ước, hình chụp một đám đông quần chúng đông đảo đứng chật cả một khu ở Atlantic city. Ông nói : "Họ là những người mà chúng ta phải nhớ tới. Thị trường chúng ta phải đạt được là quần chúng. Họ muốn cái gì thì cái đó mới là quan trọng, chứ không phải cái chúng ta muốn là quan trọng. Tấm hình đó luôn nhắc chúng ta nhớ tới họ".

Ông Paul Mallon, nhà báo danh tiếng, sở dĩ thành công trong sự phỏng vấn mọi giới người là nhờ cái thuật suy nghĩ về người khác hoài cho tới khi người đó nhập vào bản thể của ông.

Mới rồi tôi được cái may mắn nói chuyện với ông Arthur Godrey cả một buổi chiều. Tôi hỏi ông ta làm cách nào mà cả triệu người có cảm tưởng rằng biết rõ ông như một người thân. Ông đáp rằng ông luôn luôn thành thực với họ và dùng ngôn ngữ của họ. Ông biết họ muốn gì, ông chú ý đến họ nên họ chú ý đến ông.

Bạn bảo tôi : "Các vị đó là những danh nhân. Còn hạng chúng mình đây làm sao theo gót họ được".

Vâng, nhưng bạn có được coi một tấm bảng ở ga Penssylvania tại Nữu Ước không ?

Tấm bảng đó có những hàng chữ này :

THÂN ÁI VỚI LOÀI NGƯỜI

1910 WILLIAM H. EGAN 1943

XẾP GA

Được mọi hành khách đi qua ga này và tất cả nhân viên trong ga yêu mến; tận tâm với những hành khách cô độc, cũng như với các vị Tổng thống, vua chúa, các đào hát danh

tiếng. Từ người thấp hèn nhất đến những người danh vọng nhất trên mọi đường đời đều lấy làm vinh dự được biết ông.

ÔNG YÊU MỌI NGƯỜI

ĐƯỜNG XE LỬA PENNSYLVANIA

Từ ngày mai, bạn bắt đầu đặt mình vào địa vị tâm sự một người khác đi. Hãy tìm hiểu những hy vọng, lo âu, ước mơ của họ. Suy nghĩ một lúc về vấn đề của họ. Có nhiều cái lặt vặt có thể làm cho đời người đó tươi lên. Một bộ quần áo hợp người đó, một cuốn sách mà người đó thích, một thứ hạt giống để người đó gieo trong vườn. Chú ý đến người khác như vậy thì tất nhiên người khác sẽ tận tâm với ta.

*
* *

Nếu bạn muốn hiểu người khác thì làm như vầy :

1- Nhớ lời nói của Gandhi : "Gặp người đói thì Thượng đế cũng chỉ dám hiện hình thành cái bánh, chứ không dám hiện hình thành một vật nào khác."

2- Nghĩ đến nhu cầu của người khác trong khi tính toán, hành động.

3- Lần sau nếu bạn đã lỡ nói : "Tôi muốn"... thì ngừng ngay lại, suy nghĩ một phút rồi bắt đầu nói : "Chúng ta muốn..." Như vậy bạn sẽ được cái mà chúng ta muốn một cách mau lẹ lạ thường.

Sa-Đéc, Dec 26, 2014

Chương 3

CON ĐƯỜNG ĐỘC NHẤT TỚI THÀNH CÔNG

BẠN thử nhớ lại những lần xung đột trong đời bạn xem lúc đó bạn thấy cái gì ? Bắt đầu là sự bất bình rồi sau cùng là oán ghét, phải không ? Bạn thấy đối thủ của bạn xấu xa, quá xấu xa. Ừ, họ muốn lấy bạn, coi thường bạn, không hiểu bạn, nghi ngờ bậy cho bạn. Bạn phải tự bênh vực cho tới cùng.

Rồi bây giờ bạn thử nhớ lại những lần hợp tác vui vẻ trong đời xem bạn cảm thấy cái gì ? Thấy tình thân thiện như một sợi dây buộc hai bên với nhau, hai người mà chỉ một người, suy nghĩ như nhau, hành động như nhau. Đúng nhe Epictète đã nói : "Đời sống chung vui như một bữa tiệc !"

Bí quyết thành công ở chỗ bạn đã tìm được khu vực để thỏa thuận với người khác. Bạn nhường nhịn, hòa giải, thuyết phục để người hợp tác với bạn hiểu rằng quyền lợi là quyền lợi chung. Hai bên tìm những điểm hợp nhau, bỏ qua những điểm khác nhau. Bạn tránh dùng sức mạnh, mà tìm sự hiểu biết. Sức mạnh bao giờ cũng gây ngay một phản ứng mạnh mẽ, còn sự thuyết phục thì ảnh hưởng lần lần mà đi sâu vào lòng.

Đức tính đó không phải là dễ tập. Woodrow Wilson, vị Tổng thống học rộng đó, nói : "Chúng ta thường có cái thói hăng máu lên để chiến đấu đòi cho được quyền lợi của mình; tôi dám cam đoan rằng con đường đó là con đường dài chứ không con phải con đường ngắn. Nếu bạn tới với tôi, hai tay nắm chặt lại thì tôi có thể hứa với bạn rằng hai tay tôi cũng nắm chặt lại mau lẹ không kém gì bạn, nhưng nếu bạn tới và bảo : "Nào, chúng ta cùng ngồi xuống để bàn tính với nhau xem sao, và nếu có điểm khác nhau thì tìm cách giải quyết", thì chúng ta sẽ thấy ngay rằng chúng ta không cách biệt nhau lắm đâu, rằng những điểm khác nhau thì ít mà những điểm giống nhau thì nhiều, và nếu chúng ta kiên nhẫn, thành thực muốn thỏa thuận với nhau thì chúng ta sẽ thỏa thuận với nhau được".

Ít khi ta dùng lý luận mà thuyết phục

được ai lắm. Dùng tình cảm thì dễ thuyết phục hơn; phải có thái độ tìm hiểu nhau, thỏa thuận với nhau.

Theodore Roosevelt đã chỉ cho ta thấy ông đã gắng sức luyện cái đức đó ra sao. Mới đầu ông chỉ biết ý kiến của ông thôi, tự phán đoán lấy để quyết định mọi việc, không nghe lời khuyên, không nghe lý lẽ của ai hết. Ông đứng trơ vơ trên một đỉnh núi và dân chúng bỏ ông, vì không hiểu ông. Ông hoàn toàn cô độc.

Rồi sau ông chịu ngó chung quanh, thấy rằng có nhiều người rất tốt, ý kiến có khác ông nhưng rất chân thành. Ông giúp đỡ họ và họ giúp đỡ lại ông, thế là làm nên việc. Hai bên không hoàn toàn đồng ý nhau, nhưng có những điểm đồng ý và ráng thực hiện cho được những điểm ấy. Đó là bài học thứ nhất của ông về chính trị.

Phương pháp đó có gì lạ đâu. Nếu đóng một chiếc tam bản, ta có đủ đồ nghề như cưa, đục, búa thì vẫn hơn. Nhưng nếu không có cưa mà chỉ có búa và đục thì cũng phải dùng tạm búa và đục vậy.

Được người cộng tác với ta đồng ý về mọi điểm thì càng quí, nếu không thì cũng vẫn phải hợp tác với nhau về những điểm đồng ý.

Đó chỉ là bước đầu của ông. Sau ông luyện

đức đó tới mức cao đến nỗi ông Brander Matthews viết về ông, đã khen :

"Ông yêu vũ trụ trong đủ mọi cảnh, yêu biển, yêu cánh đồng, yêu núi, nhưng ông còn yêu con người hơn. Trực giác mẫn nhuệ và biết nhìn đời bằng cặp mắt khoáng đạt làm cho ông có thể hiểu được bất kỳ hạng người nào, từ vua chúa đến hạng tiều phu.

Trong cuốn Tự truyện, Benjamin Franklin viết : "Tôi đặt cái luật này là tự cấm tôi không được cãi thẳng ngay người khác và không được quả quyết rằng ý kiến của tôi đúng". Ông đã tự luyện như vầy để tìm hiểu người khác :

"Tôi tự cấm tôi dùng những tiếng diễn một ý kiến đã nhất định rồi như : chắc chắn, không ngờ gì nữa...; tôi dùng những tiếng : Tôi nghĩ rằng, tưởng rằng để thay vào. Có ai quả quyết một điều gì là đúng mà tôi cho là sai, thì tôi không cãi lại họ hoặc tỏ cho họ thấy ngay chỗ vô lý của họ, mà tôi trả lời rằng trong vài trường hợp hiện tại, thì tôi thấy như hoặc cảm thấy như có chỗ khác nhau.

"Cái lợi hiện ra liền : Câu chuyện của chúng tôi vui hơn. Ý kiến tôi đưa ra được chấp nhận mau hơn hoặc bị phản đối ít hơn; khi tôi thấy mình có lỗi thì tôi cũng đỡ bứt

rứt hơn, và khi tôi có lý thì người khác dễ bỏ ý kiến của họ đi mà theo tôi hơn".

Chắc bạn bảo rằng đức nhũn nhặn đó quý thật, nhưng bạn đã quen thói bắt bẻ người rồi thì cũng khó mà tập nó lắm. Thì Benjamin Franklin cũng vậy. Ông ta thú nhận rằng mới đầu còn tệ hơn bạn nữa. Nhưng ông ráng luyện tập, sau tự chủ được, thành một nhà kinh doanh, một chánh khách, một nhà ngoại giao giỏi nhất của Mỹ. Ông phải tốn công phu lắm mới có kết quả. Xin bạn nghe ông kể nốt :

"Lối xử sự đó mới đầu trái với bẩm tính của tôi, sau hóa dễ dàng, thành một thói quen đến nỗi trong năm chục năm gần đây, không ai nghe thấy tôi thốt một tiếng gì độc đoán cả".

Được vậy là nhờ ông luôn luôn luyện tập, không bỏ một cơ hội nào, và luyện tập đến nơi đến chốn. Bạn phải theo ông mà tự cấm mình cái thói tranh luận, hay cãi người khác. Mới đầu khó như thắng cái yên vào con ngựa bất kham, nhưng sau sẽ quen, có thể thành công như ông được. Ông ăn nói rất kém, không hoạt bát chậm chạp khi lựa tiếng, may ra thì nói đúng ngữ pháp, vậy mà ý tưởng ông đưa ra đều được người khác nhận.

Bà Clara Boothe Luce, một người đàn bà có tài ở Mỹ, khi sắp ra khỏi Quốc hội, bảo

tôi : "Ở Quốc hội, tôi đã học được cách đối đãi với người khác. Tôi chắc chắn rằng cách đó có thể áp dụng trong mọi công việc làm ăn và mọi trường hợp giao tế xã hội. Quy tắc là : "Một câu trả lời ngọt ngào làm tan được cơn giận". Nghĩa là ông nên luôn luôn nhã nhặn, có ý tứ khi nói với người khác, dù người đó đương nổi khùng lên. Trong quan điểm của họ luôn luôn có chỗ phải và rất ít khi tôi gặp một người nào mà tôi không tìm ra được một điểm để thỏa thuận với nhau.

"Nếu ông thấy có vẻ không thể thỏa thuận được thì cứ kiên nhẫn và cương quyết giảng rằng ông không thể thỏa thuận được, rồi kiên nhẫn nghe người ta giảng cho ông tại sao người ta không thể thỏa thuận được với ông.

"Khi hai bên chú ý tới những lý do của nhau thì sự bất đồng ý kiến có thể chịu đựng được rồi. Thứ nhất, xin ông nhớ điều này : Đừng bao giờ gán cho người những lý do vô giá trị như là ích kỷ hoặc gian tham. Thường thường lý do của người ta cũng chính đáng như lý do của ông. Đôi khi, người ta có thể nhường ông chỉ vì ông đã chịu khó lễ độ nghe người ta".

Dưới đây là kinh nghiệm của một nhà lập pháp. Nghị viện đương xét một dự án pháp luật và tranh luận sôi nổi. Nhà lập pháp đó

nói : "Tôi chống lại dự án đó nhưng nhiều cử tri của tôi viết thư cho tôi bắt tôi phải thay đổi ý kiến nếu không thì lần bầu cử sau họ sẽ loại tôi ra. Tôi có thể viết thư trả lời họ, lý luận với họ, tôi cũng có thể chẳng cần trả lời họ : Nhưng tôi không làm vậy mà gởi cho họ dự án đó; nó dài, cực kỳ dài, lại có tính cách chuyên môn, cực kỳ chuyên môn. Trong thư tôi nói thêm rằng tôi đã bỏ ra một tuần để nghiên cứu nó tỉ mỉ trước khi quyết định. Tất nhiên tôi có thể lầm lẫn, nhưng tôi sẽ mang ơn họ lắm nếu họ chịu khó nghiên cứu, phân tích nó từng đoạn một rồi gởi trả lại tôi và cho biết lý do gì họ chấp thuận dự án đó. Một cử tri đứng trước một vấn đề pháp luật rắc rối như vậy, làm sao có đủ can đảm xét kỹ và thường chịu nhận rằng tôi tất phải biết nhiều hơn họ vì tôi là nhà chuyên môn, lại đã tốn nhiều công nghiên cứu cả tuần lễ". Rút cục ông ta không bị cử tri phản kháng nữa.

Ông Malcom W. Davis, phó Giám đốc cơ quan quyên trợ Carnegie cho công cuộc Hòa bình Thế giới, suốt đời lo cho trật tự của thế giới, tóm tắt kinh nghiệm của mình như vầy :

"Trước hết ráng xét vấn đề và thái độ của nhóm chống với mình, rồi kiếm xem có cơ sở nào để thỏa thuận với nhau được không, dù cơ sở đó cực kỳ nhỏ hẹp đi nữa thì cứ dùng làm khởi điểm để hoạt động".

Ông John R. Steelman là người thứ nhất được danh dự làm Cố vấn đặc biệt cho Tổng thống Hoa Kỳ. Trong bảy năm ông giữ trách nhiệm Hòa giải chủ và thợ trong các cuộc đình công và ông thành công lạ lùng : 87 phần trăm các vụ tranh chấp được giải quyết ổn thỏa. Tôi hỏi ông bí quyết để thành công. Ông đáp :

"Đừng đưa quyết định của mình ra mà bắt hai bên theo. Phải khéo léo khuyến dụ họ sao cho họ quyết định theo ý kiến của mình. Ông không thể bắt buộc ai làm một việc gì cả. Thái độ của ông chỉ có thể như vầy thôi : Đấy tình trạng chúng ta như thế, chúng ta cần thỏa thuận với nhau.

Chỉ khi nào hai bên hiểu được quan điểm của nhau, hiểu lý do hoạt động của nhau, và hiểu quan điểm của nhau về sự công bình, thì mới có thể hòa giải được. Không có sự xung đột nào của nhân loại mà không có một điểm để hai bên thỏa thuận với nhau. Tìm ra được điểm đó rồi cố bám lấy nó.

Trong việc kinh doanh thực tế, quy tắc thỏa thuận là quan trọng nhất. Bạn nên nhận chân rằng có những đồn tiền tuyến cần phải giữ tới cùng, nhưng cũng có những đồng giữ chỉ là hy sinh vô ích. Trong công việc làm ăn, loại đồn thứ nhì đó rất nhiều. Ta nên phân

biệt nó trong khi suy nghĩ và hành động. Cố giữ một cọng rơm rồi thất bại thì có lợi gì đâu ?

Ông Moe Colette phó giám đốc công ty quảng cáo Batten, Barton Durstine Osborn kể chuyện một người bán quảng cáo mà công ty bắt buộc phải loại ra. Ông đưa một hình quảng cáo thứ sáp đánh sàn cho một hãng sáp nọ chấp thuận. Hãng đó bằng lòng hết chỉ đòi đổi mỗi một chữ booklet (cuốn sách nhỏ) ra book (cuốn sách) trong cuối câu : "Xin gởi không cho tôi một cuốn sách nhỏ."

Người chủ hãng bảo :

"Đổi như vậy nghe oai hơn". Ông Collette bằng lòng liền. Nhưng người bán quảng cáo nhất định không chịu, bảo :

"Ông phải nhận điều này là cái tập mà hãng ông định tặng cho khách hàng đó không phải là một cuốn sách mà chỉ là một cuốn sách nhỏ. Một cuốn sách thì thường bìa cứng, bọc vải và lớn, dày. Một cuốn sách nhỏ thì bìa mỏng và dày dưới ba mươi hai trang. Cuốn của ông là một cuốn sách nhỏ, không phải là một cuốn sách."

Người kia nói :

- Thì nó cũng gần là một cuốn sách. Mà nói như vậy nghe hay hơn.

- Xin lỗi ông tôi không muốn cãi ông, nhưng đó là vấn đề lương thiện. Hứa gởi một cuốn sách rồi chỉ gởi một cuốn sách nhỏ, như vậy là không lương thiện.

Người kia hơi khó chịu :

- Không phải là không lương thiện. Nó gần như là một cuốn sách thì tôi gọi nó là cuốn sách.

- Ông lầm rồi. Đóng móng ngựa thì ông có thể nói rằng gần như được, quảng cáo thì không thể nói gần như được. Như vậy là lừa khách hàng.

Trong hai phút vô tận, ông Collette toát mồ hôi nghe người giúp việc của mình cãi lý, gần như mắng khách hàng của mình như vậy. Thình lình ông nhớ rằng người giúp việc phải về phòng giấy vì có hẹn với ai đó. Trong khi người đó vắng mặt, ông thu xếp xong với khách hàng, bằng lòng để tiếng "sách"; và sau chẳng thấy ai phàn nàn về điều đó cả. Việc nhỏ mà xé ra to như vậy, thực là vô lý.

Bạn nên nghe lời Lincoln : "Thà tránh đường một con chó còn hơn là tranh với nó để cho nó cắn. Dù có giết nó thì vết thương vẫn còn".

Lần sau bạn nên tự hỏi như vầy : "Ta giữ ý kiến đó tới mức nào ?" và bạn sẽ ngạc

nhiên thấy có nhiều chỗ nhường nhịn nhau được lắm và nhờ vậy tránh được xung đột.

Ông Thomas A. Morgan, hội trưởng công ty Perry, người tiến từ chân thợ điện hạng nhì lên tới địa vị lãnh mỗi năm 181.480 đô la, chỉ cho tôi một thuật hữu ích vào bậc nhất để tránh sự xung đột.

Ông ta cười cười :

- Không bao giờ tôi nhận là có sự tranh đấu cả. Tôi nói với người kia rằng không có sự tranh đấu và chỉ xin ông ta giúp tôi giải quyết vấn đề thôi. chẳng hạn tôi đang ở cái thế khó xử là phải chủ trì một cuộc họp trong đó một người có cổ phần của công ty Perry cương quyết phản đối rằng lương tôi cao quá. Tôi lạ gì, nếu ráng giảng cho ông ta hiểu rằng tôi xứng đáng nhận số lương đó, thì chỉ là một việc làm vô ích. Cho nên tôi hỏi theo ý ông ta thì lương của tôi độ bao nhiêu là vừa.

Ông ta trả lời : "Mỗi năm một trăm rưỡi ngàn đôla".

Tôi đồng ý với ông ta : Như vậy cũng là nhiều quá rồi. Thế là chiếc buồm của ông ta hết gió và vấn đề khỏi bàn cãi gì nữa. Không ai lại tiếp tục tấn công mình nữa khi mình đã đồng ý với họ. Thường thường họ chỉ muốn

mình nhận rằng họ đã thắng một điểm, thế thôi.

Trong một cuộc tranh luận cách hay nhất là có thể nhường cho đối phương được tới đâu thì nhường ngay đi rồi làm cho họ tin rằng hai bên có thể thỏa thuận với nhau được. Nên nhớ lời khuyên của giáo sư T.V. Smith ở trường Đại học Chicago, một chánh khách kiêm triết gia. Ông bảo : "Hai bên tranh nhau, mỗi bên được một phần cái mình đòi hỏi, với lại một bên được hết, một bên chẳng được gì cả, hai giải pháp đó giải pháp nào hơn ? Người dã man đáp : "Lấy được hết thì hơn". Người văn minh đáp : "Tốt hơn là lấy một phần, nhường một phần, mình sống mà cũng để cho người khác sống với".

Người khôn chẳng những nhận rằng nếu cần thì phải biết hưu chiến, như Carlyle đã nói, mà còn nhận rằng sự hưu chiến là rất cần. Người đó luôn luôn tìm cách sửa đổi để tạo sự điều hòa. Người đó biết rằng thỏa thuận được một điểm thì đó là một bước để tiến tới một thỏa thuận nữa.

Francis Bacon bảo : "Khi bạn muốn xin ai một việc gì, thì nói chuyện với người ấy về một việc nào khác, để cho họ quên đi mà không phản đối. Tôi biết một viên cố vấn không khi nào trình thẳng dự luật ra cho

Hoàng hậu Elizabeth ký mà đem việc này việc khác trong nước ra để Hoàng hậu ít chú ý tới dự luật đó."

Khi nói tiếng "vâng" là lòng đã dịu xuống rồi, khi nói tiếng "không" lòng hóa cứng lên. Và khi lòng người ta có vui vẻ thì người ta mới cao cả, đại lượng. Vậy bạn nên làm sao cho người khác dễ dàng nói tiếng "vâng".

Nếu bạn muốn theo con đường chắc chắn đưa tới thành công thì bạn nên làm như vầy.

1. Tập tinh thần thỏa thuận.

2. Người khác ra sao thì bạn chịu nhận người đó như vậy, rồi tìm hiểu người ta, đừng bắt người ta phải như ý mình.

3. Khi tranh luận bạn nên tự hỏi : "Mình có thể chiều ông ta được tới mức nào ?"

4. Cam đoan với đối phương rằng có thể thỏa thuận với nhau được.

5. Định khu vực để thỏa thuận rồi sự thỏa thuận sẽ tới.

Chương 4

ĐÙNG NÓI SUÔNG – LÀM ĐI !

KHI Wendell Willkie ứng cử tổng thống, những người đứng ra vận động cho ông thắc mắc vì nỗi không ai đọc nổi chữ ký của ông hết. Họ phải gởi đi cả triệu bức thư của ông, nhưng người nhận không đọc được chữ ký thì kết quả sẽ hỏng. Họ tìm ông Monroe Weil nhà chuyên môn về thư từ, để nhờ tìm hộ một giải pháp. Ông Weil đoán rằng Willkie cương quyết lắm, không chịu thay đổi chữ ký. Tuy vậy ông ta cũng lại thăm ông Willkie, kiên nhẫn nghe ông này giảng giải rồi lấy một mẫu chữ ký ra về, đưa cho một người chuyên về chữ, bảo phân tích những nét chữ trong vài ngày, rằng giữ được lối viết nhưng sửa đổi sao cho dễ đọc hơn.

Khi ông Weil trở lại, ông Willkie nói ngay : "Nếu ông lại đây chú ý là để thuyết phục tôi thay đổi chữ ký thì ông sẽ mất công toi".

Ông Weil đáp :

- Không ạ. Chữ ký của ông đầy nghị lực. Nó phản ảnh cá tính của ông. Tôi chỉ muốn làm sao cho dễ đọc hơn một chút thôi.

Ông Willkie sửng sộ :

- Không được.

Ông Weil chìa ra một miếng giấy bảo :

- Vâng. Xin ông ngó qua một chút. Có giống chữ ký của ông không ?

Ông Willkie lẩm bẩm :

- Ơ, thần tình nhỉ ?

Ông Weil tiếp tục :

- Vẫn giữ được nét mạnh mẽ của ông, mà lại đọc được. Một ứng cử viên chức Tổng thống Hoa Kỳ thì nên ký cho đọc được vì quần chúng sẽ ao ước được chữ ký đó.

- Ư, ông có lý đấy. Từ nay chúng ta dùng chữ ký đó.

Thế là bao nhiêu lời thuyết phục của những người đứng ra vận động đều thất bại, mà một miếng giấy nhỏ lại thành công.

Phương pháp của Monroe Weil là thuyết phục bằng hành động chứ không phải bằng lời nói. Chỉ hành động mới thuyết phục được vì nó cơ sở, cơ sở đó là kinh nghiệm của người khác. Hành động làm cho người khác trông thấy tận mắt, mà không có ai lại nghi ngờ ngũ quan của mình.

Montaigne đã nói : "Trí óc phải nghiêng về những sự vật hiển nhiên cũng như cán cân phải nghiêng về phía nặng."

Chân lý đó có sức mạnh vô cùng. "Trông thấy tức là tin". Người ta thường không chú ý tới những bảng đề "Khúc đường nguy hiểm. Phải cẩn thận"; nhưng thấy một tai nạn thì tài xế nào cũng chạy chậm lại, hồi hộp. Tại sao có nhiều người không chịu tin rằng thuốc độc không có vị ngon ngọt ? Tại họ tin cái cảm giác dễ chịu của họ hơn là sự sáng suốt của óc họ.

Đây, tôi xin chứng minh chân lý đó :

Một sinh viên của tôi quyên tiền cho Hội người mù, thuyết phục thính giả như vầy :

"Có bao giờ các bạn thử cảm xem mù sẽ ra sao không ? Xin các bạn nhắm mắt lại rồi chúng ta cùng tưởng tượng nào. Thình lình một bức màn tối rủ xuống, che mắt chúng ta cho tới suốt đời. Thôi thế là hết, không bao

giờ còn phân biệt được ánh sáng và bóng tối nữa. Không bao giờ còn được trông thấy mặt những người thân nữa. Các bạn muốn ra khỏi phòng này để ra đường ư ? Thì phải sờ soạng vào từng bước. Các bạn phải hoàn toàn tùy thuộc cả những em nhỏ xíu. Như vậy thì có cái gì mà không nên đổi để tìm được ánh sáng..."

"Bây giờ chúng ta mở mắt ra. Lại trông thấy được rồi".

"Đối với người đui thì con mắt sáng quý báu như vậy đó".

Có khi chỉ dùng những vật thường có ở chung quanh cũng đủ chứng minh một cách hùng hồn.

Năm 1943, tướng Mỹ Ira C. Eakerr gặp Winston Churchill ở Casablanca và hai ông phải quyết định một điều quan trọng cho chiến tranh : Có nên thả bom ban ngày không ? Phi công Anh cho rằng thả như vậy tuy trúng nhưng không thực hiện được, xin ông Churchill thuyết phục người Mỹ để họ bỏ kế hoạch thả bom ban đêm của Anh : Kế hoạch này ít nguy hiểm, nhưng không trúng đích, bom sẽ rớt trong một khu vực hơi rộng.

Trong hai giờ. Eaker và Churchill tranh luận với nhau về việc thả bom. Ý kiến trái

nhau y như đêm và ngày : Người thì tin ở sự thả bom bạn ngày, người thì tin ở sự thả bom ban đêm. Người thì tin ở sự thả bom cho trúng đích, người thì tin ở sự thả rơi rác trên một khu vực; không có giải pháp nào để dung hòa được.

Tướng Eaker muốn làm cho Churchill thấy rằng thả bom trúng đích sẽ làm cho chiến tranh mau kết liễu và như vậy đỡ phí nhân mạng. Ông lấy ra một xấp bản bồ, chỉ những điểm chiến lược, hễ diệt hết những điểm đó là êm. Churchill nhìn bản đồ, suy nghĩ rồi tin chiến thuật của ông. Quả nhiên các địa điểm quân sự của Đức bị phá tan tành sau trận thả bom.

Ông George Gallup, Giám đốc Viện dư luận Hoa Kỳ, dùng phương pháp chứng minh này để cho người ta thấy giá trị cuộc dò dư luận của Viện ông trong các cuộc đầu phiếu.

"Một giáo sư vật lý vẽ một đường trên bảng đen dài năm bộ (1) rồi bảo học sinh đoán xem nó dài bao nhiêu. Người thì đoán là bảy bộ, người thì đoán là tám bộ, có người thì đoán bốn, có kẻ lại chỉ đoán ba thôi. Nhưng có điều lạ lùng là số trung bình những con số đoán lại đúng với số thực : Năm bộ. Vậy

(1) Đơn vị đo chiều dài Anh, 1 bộ bằng 0,3048 mét.

lời phán đoán của cá nhân có thể sai, nhưng tổng số của các lời phán đoán thì lại đúng".

Có khi phải sửa soạn một cuộc chứng minh từ lâu. Giáo sư Charles Sommers ở Đại học Fordham đã sáng chế được máy dò và ghi sự nói dối. Ông giảng giải hoài mà không ai tin. Sau phải chứng minh. Ông ta đưa cho một người tám lá bài, bảo lựa lấy một lá. Rồi ông trang lại cỗ bài, đưa cho người đó lựa nữa, lần này thì nói thực về bảy lá không lựa mà nói dối về lá đã lựa. Ông chìa mỗi lá bào cho người đó coi, hỏi : "Phải ông lựa lá này không ?" khi lá bài mà người đó đã lựa hiện ra, người đó nói dối là không lựa thì máy ghi ngay được là "nói dối".

Các nhà chế tạo máy lạnh Electrolux muốn khoe rằng máy của họ chạy rất êm; họ biết rằng nói dài dòng về sự chạy êm của máy thì chẳng ai tin cả, nên bảo người bán hàng đánh một cây quẹt lên cho mọi người coi rồi chỉ rằng máy lạnh chạy không ồn gì hơn, vì trong máy có mỗi một bộ phận hoạt động, bộ phận đó là một ngọn lửa nhỏ.

Elmer Wheeler quảng cáo một kiểu bàn chà rang khoa học. Người ta hỏi thế nào là khoa học thì ông lấy một bàn chà, cho nó quay đi quay lại, bảo : "Các ông các bà thấy chưa, nó chà được cả những kẽ răng".

Làm sao bạn muốn thuyết phục ai, nên nhớ lời của Shakespeare : "Làm cho hành hợp với ngôn, ngôn hợp với hành". Như vậy bạn đập vào mắt của người khác, mà mắt là con đường đưa tới trí óc. Nếu bạn đập thêm vào một giác quan khác nữa, làm cho người ta dự phần vào cuộc chứng minh thì không thể nào thất bại được.

Khi một người nhận xét, thì người đó dùng khả năng phán đoán của mình. Nhưng khi người đó dự vào công việc thì tâm lý người đó khác hẳn : người đó dùng tinh thần để giải quyết vấn đề với ta. Có thể rằng người đó vẫn còn phán đoán nhưng đồng thời cũng ráng làm cho có kết quả. Nói cách khác, người đó đã thành người hợp tác với ta chứ không phải chỉ nhận xét bàng quan nữa.

Ít người biết rằng ông James Bryant Connant, hiệu trưởng trường Đại học Harvard đã nghiên cứu về chất lục diệp (chlorophylle), chất làm cho lá cây xanh, nhưng nhiều người nhớ rằng ông là một "giáo sư có thể nói bằng cục phấn". Một lần giảng bài, ông lấy trong túi ra một quả trứng gà, đập vỡ, đánh nó lên, đổ vào một chất mà ông bảo là có tính cách làm cho lòng trắng trứng đặc lại; xong rồi ông lại đánh nữa và liệng tất cả lên trần nhà; cục lòng trắng trứng dội bật xuống.

Có lẽ người tin nhất ở kết quả của sự chứng thực là ông George Washington Hill, Hội trưởng công ty Thuốc lá Mỹ. Ông có tài chứng thực. Quy tắc của ông là : "Phải sáng sủa và chứng thực ra !"

Hễ ta chỉ lý luận thôi thì người khác có thể cãi ta hoài được; nhưng nếu ta đưa ra sự thật thì kẻ ương ngạnh mấy cũng phải nhận.

Ông William F. Martin, luật sư danh tiếng ở Nữu Ước, kể một chuyện để chứng thực điều đó. Ông nói :

"Mấy năm trước tôi nhận cãi cho một bác sĩ có tài, bị một thân chủ kiện là cho uống lầm thuốc đến nỗi tóc cô ta rụng hết. Bác sĩ đó nói thực với tôi rằng không hề ra toa cho cô ta mà cũng không hề gặp cô ta bao giờ. Xem xét vụ đó kỹ lưỡng rồi, tôi cho rằng ông ta có lý.

"Tuy vậy tôi cũng nẩy ra cái ý đi thăm người đàn bà kia. Trong khi hỏi han, tôi tin chắc rằng tôi thua kiện mất. Cô ta lột mớ tóc giả ra, đầu cô trọc lóc như bình vôi, lòng tôi xúc động mạnh. Không có ai ở trên đời này có thể thuyết phục được bồi thẩm đoàn đừng bênh vực một người như vậy. Vị thẩm phán nào thì cũng nghĩ : "Tội nghiệp cho cô ta. Ai đã gây ra nông nỗi đó, ta chẳng cần biết - nhất định phải có một người nào đó bồi thường

cho cô ta". Tôi gọi thân chủ của tôi lại, trình bày trường hợp như vậy và khuyên ông ta chịu thua ngay đi".

Ông William Martin là một luật sư già nhiều kinh nghiệm nên biết rằng không có cách nào đánh đổ được lối chứng thực của cô đó cả. Nếu ông tiếp tục cãi thì thêm tốn tiền cho thân chủ của ông thôi.

Luật sư Edward G. Mckay ở Norwich, Connecticut, mỗi khi ra tòa kể tai nạn xe xảy ra sao, cũng nhận rằng lời nói suông sẽ vô hiệu. Ông dùng những xe hơi của con nít chơi, vẽ một khúc đường rồi đặt những chiếc xe đó lên, chỉ cho tòa biết xe chạy ra sao, đụng nhau ra sao. Như vậy đỡ được nhiều thì giờ và tránh được nhiều cuộc tranh luận dài dòng. Một vị thẩm phán Anh khi gần về hưu, nói rằng : "Chán xử những vụ xe hơi đụng nhau, vì trong vụ nào cả hai chiếc xe cũng đều bóp còi, đều chạy đúng luật, mỗi chiếc đậu ở một bên đường mà rồi đụng nhau". Nếu ông ta biết dùng phương pháp của Edward G. Mckay thì chắc ông ta không thốt ra lời đó.

Vậy lần sau bạn muốn biện luận thì ráng chứng thực quan điểm của bạn. Đừng nghĩ : "Sao mà họ ngu đến mức đó được !", nhất là đừng nói câu đó ra; cứ chứng thực quan điểm của bạn thôi. Bạn nên tin chắc rằng nếu chỉ

cho đối phương trông thấy được điều bạn muốn nói thì họ sẽ tự thuyết phục họ, bạn khỏi cần phải thuyết phục họ nữa.

Các trường trung học và đại học tiếp tục tiêu những món tiền rất lớn, mua dụng cụ thí nghiệm để làm gì, nếu không phải là để chứng minh những chân lý khoa học cho học sinh mỗi lớp ? Giáo sư biết rõ câu trả lời rồi nhưng cũng biết rằng học sinh không tin câu trả lời đó nếu không thấy chứng minh. Xin bạn áp dụng quy tắc đó trong sự giao thiệp với mọi người. Đôi khi, giữa lúc chứng minh, bạn sẽ nhận thấy mình vô lý.

Bạn nên dùng năng lực tâm lý tế nhị mà mạnh mẽ này, tức thái độ "thử xem nào". Kẻ nào nghi ngờ tới mấy mà nghe bạn đề nghị thí nghiệm quan điểm của bạn thì cũng bằng lòng liền và còn chịu phần thí nghiệm nữa. Thế là bạn đã tập được cơ sở phản đối mà làm cho đối phương cùng với bạn tìm hiểu lẫn nhau, nói đúng hơn là tìm hiểu một quan điểm thứ ba. Lúc đó sự thí nghiệm sẽ là ông thầy, mà bạn, và đối phương của bạn thành học trò trong việc tìm hiểu.

Tập cho phương pháp chứng minh thành lối suy nghĩ của bạn. Tự hỏi : "Làm sao cho điểm đó hiện ra trước ngũ quan của người khác ? Làm sao cho một người không có trí

óc nữa, chỉ có ngũ quan thôi cũng hiểu được điểm đó ?"

Vậy muốn thuyết phục ai, bạn nên làm như vầy :

Theo cách của Hóa công : Trình bày vấn đề cho ngũ quan của người khác thấy rồi cảm giác sẽ in vào óc người đó. Vì "trí óc bao giờ cũng phải nhận những cái hiển nhiên". Nhớ rằng không có cái gì vô trí óc ta mà không do con đường của ngũ quan.

Chương 5

TRÌNH BÀY Ý KIẾN CÁCH NÀO

TRONG nhiều năm, ông Owen D. Young đã làm cho người ta ngạc nhiên về cái tài mới nghe xong đề nghị của người khác là hiểu thấu ngay và trả lời tức thì "có" hay "không", trong khi đa số chúng ta phải đợi hỏi ý kiến của nhà chuyên môn.

Tôi hỏi ông bí quyết để quyết định mau như vậy. Ông đáp : "Tôi coi cách người ta mở đầu đề nghị ra sao là tôi biết được. Kinh nghiệm cho tôi thấy rằng nếu người đó không hiểu rõ đề nghị của mình thì mở đầu thế nào cũng lúng túng.

"Nếu người đó không tin chắc giá trị đề nghị của mình thì vô đề thế nào cũng mơ hồ, muốn tránh vài phương diện nào đó".

Nếu chi tiết của đề nghị không cụ thể trong óc người đó thì mở đầu tất phải trừu tượng.

"Trái lại, nếu mở đầu bằng một ý sáng sủa, lời gọn và cô đọng lại minh chứng một cách cụ thể, thì ý đó thường có giá trị. Có những đức đó là nhờ đã nghĩ đi nghĩ lại nhiều lần".

Đó là một cách hay để định giá tư tưởng của một người. Ta phải biết rõ một vấn đề nào rồi mới trình bày sáng sủa được. Bạn nên tự hỏi : "Ta có thể đưa một thí dụ không ?" Nếu chưa được thì là ý của bạn còn mơ hồ và bạn phải suy nghĩ lại đi.

Bạn nên nhớ ba đức sau này : Sáng sủa, có đặc tính và cụ thể.

Bạn có viết thư thì nên nhớ lời Owen D. Young - Diễn đạt cho rõ ràng và giản dị. Mở đầu sao cho người ta chú ý tới ngay. Phương pháp hay nhất là bỏ câu đầu bạn viết đi vì thường bạn thấy câu đó kiểu cách, vô ích. Nghe lời khuyên của các ông giáo là "cắt cái tựa đi !"

Ông Marshall Field có lần bảo rằng nếu biết viết thì một bức thư có thể đem lại cả tỉ đôla. Biết viết nghĩa viết sáng sủa, cô đọng và cụ thể.

Ông H. N. Rasely, một người có tiếng về tài viết thư kể cho tôi nghe chuyện về một bức thư buôn bán viết khéo nhất từ trước tới nay.

Mấy năm trước, một hãng chế tạo hóa phẩm nọ coi lại sổ sách thấy có hằng trăm khách hàng rất sòng phẳng, bẵng đi một thời gian không mua hàng của mình nữa. Hãng bèn cho nhân viên đi khắp nơi thăm các khách hàng đó và mời họ lại mua bán như cũ, nhưng không có kết quả. Hãng nhờ một nhà quảng cáo viết cho một bức thư ngắn. Không đầy một năm sau, hãng kéo lại được hai chục khách hàng cũ, nhờ đó số bán tăng lên được trên một triệu đôla. Đây, bức thư đó như vầy :

Thưa ông,

Ông đã rõ công việc buôn bán. Có nhiều người ông muốn bán hàng cho mà lại không mua của ông. Ngay trong tỉnh của ông, ông biết có cả chục người không lại mua cho ông nữa, mặc dầu ông muốn cho họ lại mua lắm.

Ông tin một cách thành thực rằng họ mua của ông thì có lợi cho họ, nên ông muốn biết vì lẽ gì họ không lại mua nữa.

Đã lâu rồi, ông không mua hàng của chúng tôi, và chúng tôi muốn biết lý do vì sao. Ông cho chúng tôi biết lý do được không ? Nếu

được thì ông là người ban cho chúng tôi một ân huệ đó, vì có lẽ lý do đó là điều mà chúng tôi cần phải biết.

Kính chúc ông...

Thư trả lời tới nườm nượp và cho hay nhiều điều mà chủ hãng cần biết : Như giao hàng không cẩn thận, người thay mặt hãng thiếu lễ độ khi chào hàng... Hãng vội vàng thay đổi ngay cách thức làm ăn và kết quả là thu được thêm một triệu đôla nhờ bức thư khéo viết đó.

Viết thư cũng như nói trước công chúng, bí quyết thành công ở trọn mấy tiếng đầu và trong giọng văn. Cảm giác ta gây ra trong sáu giây đầu ảnh hưởng tới toàn bài.

Vậy điểm thứ nhất là : *Khi có một ý hay bạn nên trình bày nó một cách sáng sủa, cô đọng và cụ thể - ngay trong đoạn đầu.*

*

* *

Năm 1939 người ta mời tôi dạy môn lý luận ở Viện Bách khoa Brooklyn. Tôi muốn bỏ lối thường đi để tìm một cách dạy sao cho hấp dẫn hơn. Khi tôi giảng đến phép tam đoạn luận, chẳng hạn, đáng lẽ dùng thí dụ thông thường : "Người nào cũng chết" làm đại tiền

đề thì tôi mượn thí dụ của Louis Carroll : "Con cá sấu đói nào cũng nguy hiểm". Tôi thử vài lần, sau tôi bỏ thí dụ đó, vì tôi nghĩ có những sinh viên không trông thấy con cá sấu lần nào và nhất là không biết con cá sấu khi đói ra sao, như vậy thí dụ không gợi cho họ một khái niệm gì cả, họ có thể phản đối. Còn thí dụ cũ, thí dụ : "Người nào cũng chết" thực rõ ràng, ai cũng thấy, lại liên quan trực tiếp đến mọi người, không thể nào làm cho sinh viên nghi ngờ được nữa.

Ông John Erskine, vị học giả và tiểu thuyết gia trứ danh, đã kể cho tôi nghe một trường hợp tương tự trong nghề dạy học của ông. Ông nói : "Khi tôi bắt đầu dạy học ở Đại học đường Columbia, lớp học của tôi khoảng năm chục sinh viên, và thầy trò tương đắc nhau lắm. Nhưng một đêm, đọc ít bài tường thuật của sinh viên, tôi thấy hai bài y như nhau. Một bài đã cóp đúng bài kia, hoặc cả hai cóp đúng một nguồn nào đó. Kỷ luật nhà trường buộc tôi phải trình cho Hiệu trưởng hay, và hai sinh viên đó sẽ bị đuổi hẳn hay bị đuổi một thời gian, như vậy nguy cho họ.

Sáng hôm sau, vô lớp tôi phê bình chung các bài tường thuật của cả lớp, chỉ bảo vài chỗ khiếm khuyết, nhưng đại thể là khen. Rồi tôi trả hết bài cho sinh viên, như vậy là không giữ trong tay những chứng cớ gì về vụ cóp

văn đó nữa. Tôi trở về bàn viết của tôi, các sinh viên tưởng rằng tôi sẽ tiếp tục giảng; nhưng không, tôi thu thập hết sức vở đã mang theo rồi cầm luôn chiếc đồng hồ để trên bàn. Họ lấy làm ngạc nhiên lắm.

"Lúc đó tôi mới bảo rằng có hai sinh viên không được ngay thẳng, bài làm y hệt nhau. Tôi lựa nghề giáo sư không phải để trở thành mật thám hoặc đao phủ nên không muốn thưa ông hiệu trưởng".

Tôi nói tiếp : "Khi tôi làm nghề dạy học, tôi mong rằng được cái vui hợp tác với những người cũng thích như tôi vấn đề mà mình nghiên cứu, nhất là tôi mong được hợp tác với những người hoàn toàn nghiêm trang đáng tin cậy. Nếu đương dạy học mà tôi phải về phòng của tôi để lấy một cuốn sách khác, mà tôi có thể để cái đồng hồ này trên bàn và tin rằng khi trở về, đồng hồ vẫn còn đó, không phải dặn các bạn đừng ăn cắp nó. Bây giờ đã xảy ra một việc như vậy thì tôi không còn có thể hợp tác với các bạn cách nào được nữa. Hợp tác không còn thú gì cả và tôi đã quyết định không trở lại đây nữa". Rồi tôi ra khỏi lớp và trở về phòng của tôi.

Khi trở về phòng được khoảng mười lăm phút, hai sinh viên bước vô, xin lỗi tôi một cách cảm động. Sau này tôi được biết rằng

lúc tôi đi khỏi, cả lớp phẫn uất, làm cho sinh viên đó xấu hổ. Tôi không tin rằng sự đạo văn đã gây ra thái độ tinh thần đó nhưng thí dụ ăn cắp đồng hồ đã đi sâu vào lòng họ một cách thấm thía.

Giờ sau tôi trở lại lớp học, nói vắn tắt rằng tôi đã nghe lời xin lỗi và tôi đã tha thứ, vụ đó coi như đã kết thúc, và tin rằng từ nay không còn xảy ra những chuyện như vậy nữa. Quả nhiên sau đó không còn vụ đạo văn nào cả.

Cách xử sự của ông John Erskine có kết quả vì thí dụ ông dùng để gợi có sức mạnh gấp mười một bài thuyết giáo suông. Ông đã tạo ra một tình trạng bi thảm để dắt sinh viên tới quan điểm của mình. Khi quan điểm của bạn hơi lạ lùng thì phải để cho người khác có thì giờ để hiểu rõ nó. Nếu nó có yếu tố cá nhân thì nên trình bày nó một cách khiêm tốn, như Alexander Pope đã nói : Muốn dạy đời thì đừng làm ra vẻ dạy đời. Và điều nào mà người ta không biết thì phải trình bày như những điều người ta đã biết nhưng quên rồi.

Abraham Lincoln còn đi xa hơn nữa, ông nói : "Tự lãnh cái việc chỉ cách phán đoán cho người ta, hoặc chỉ huy sự hoạt động của người ta, hoặc làm cho người ta phải mắc cỡ,

bị khinh bỉ thì thế nào người ta cũng tự rút vào trong nội tâm, đóng chặt cửa ngõ đưa vào óc và tim, và dù chủ trương của bạn là một chân lý đi nữa, lý lẽ của bạn có bén như một ngọn giáo vừa mạnh vừa đúng hơn thần Hercule đi nữa, thì bạn cũng không thể nào đâm thủng đối phương được, luống công vô ích không khác gì dùng cọng rơm mà đòi đâm thủng cái mai rùa".

Quy tắc căn bản của thuật hùng biện là làm cho người khác tin rằng chính họ quyết định lấy, chính họ tự hướng dẫn và họ ý tưởng mà ta trình bày với họ đó, chính họ đã có từ hồi nhỏ rồi.

Muốn như vậy, phải tránh cái lối thuyết giáo, và chỉ trình bày ý kiến dưới một hình thức chưa hoàn thành rồi để người khác tự hoàn thành lấy. Nên nhớ rằng bạn đã tốn công suy nghĩ mới tìm ra được một ý, ý đó là kết quả kinh nghiệm khác của bạn, vậy thì phải để cho người ta có thì giờ để sửa lại ý kiến của bạn có thích hợp với kinh nghiệm của người ta. Như vậy phải lâu, nên bạn cần phải kiên nhẫn. Những người thất bại không bảo vệ được ý kiến của mình chỉ vì hấp tấp quá.

Vậy điểm thứ nhì là : *Đừng thuyết giáo - phải ngoại giao.*

*

Yếu tố thứ ba để thuyết phục người khác theo ý kiến của mình là : Khi bạn thấy mình có nhược điểm nào thì nhận nó đi. Và nếu có thể được nên nhận nó trước khi đối phương nêu ra nó. Bạn càng tự chỉ trích mạnh chừng nào thì người ta càng có thiện cảm với bạn nhiều chừng ấy. Tôi xin kể trường hợp ông thẩm phán Hugs L. Black. Ông là người thứ nhất được tổng thống Roosevelt cử vào tối cao pháp viện. Khi Thượng Nghị viện duyệt y sắc lệnh thì chỉ có 16 phiếu chống.

Người ta tưởng là số phiếu chống cao hơn nhiều vì ông trước kia là đảng viên của đảng Ku-Klux-Klan (1) Ông biết rằng người ta trách ông như vậy, nhưng cứ làm thinh, tới ba ngày trước khi tới nhận chức, ông mới tuyên bố ở đài phát thanh với khoảng năm chục triệu thính giả. Ông nhận thẳng ngay rằng :

"Khoảng mười lăm năm trước, tôi có vào đảng Ku-Klux-Klan. Nhưng rồi tôi xin ra khỏi đảng và sau không trở vào nữa. Bây giờ tôi không biết chút gì về tổ chức của đảng cả. Tôi không còn là đảng viên của đảng. Tôi không còn giữ thẻ hội viên của đảng mà cũng không hề dùng nó trong cuộc ứng cử nghị viện tôi đã bỏ hẳn đảng".

(1) Một hội kín chống hiến pháp và thường dùng những phương tiện tàn bạo như khủng bố, ám sát.

Ông biết nhận trước như vậy cho nên địch thủ của ông không còn cơ hội để trách móc, rêu rao ông nữa.

Vậy điểm thứ ba là : *Khi thấy mình có nhược điểm nào thì nhận nó ngay đi.*

*
* *

Quy tắc thứ tư để thuyết phục người khác có phần khó theo hơn : Nói nhẹ đi chứ đừng nói quá. Bacon đã bảo : "Tán tụng một người hay một vấn đề nào quá chỉ gây sự phản đối, lòng ghen ghét, sự khinh bỉ thôi". Khi trình bày chủ trương của mình mà thêm thắt nhiều quá thì người ta tất phản đối; trái lại nếu nói nhẹ đi thì người ta vui vẻ nghe, không chống lại bạn.

Hễ bạn nói quán thì người nghe sinh ra nghi ngờ, hỏi : "Điều đó có thể đúng được không ?", thế là bạn lại mất công chứng thực.

Còn như nếu bạn nói nhẹ bớt đi thì người nghe khoan khoái, nhận ra rằng bạn nói chưa hết và lời của bạn gợi thêm được ý cho họ. Họ đem ý đó ra bàn với bạn, họ chứng thực dùm cho bạn, và hai bên hóa ra hợp tác với nhau.

Cách hay nhất là để chỗ trống trên chiếc

xe của bạn, người khác thấy trống sẽ leo lên ngồi chung với bạn. Benjamin Franklin đã nói : "Phương pháp để thuyết phục người khác là trình bày ý kiến của mình một cách vừa phải và đích xác. Rồi gãi đầu hoặc gục gặc cái đầu một chút, bảo rằng nghe theo thiển ý của bạn thì như vậy nhưng tất nhiên bạn có thể lầm lẫn được, thế là người nghe nhận ý kiến của bạn, suy nghĩ thêm rồi thuyết phục bạn tin ý kiến đó chứ đừng nghi ngờ gì nữa. Trái lại, nếu bạn tuyên bố với ai một cách cương quyết, ngạo mạn thì chỉ làm cho người đó phản đối bạn thôi".

Vậy điểm thứ tư là : *Nói nhẹ đi, đừng nói quá.*

*
* *

Quy tắc thứ năm và cuối cùng là : *Để người nghe dự phần sáng kiến với bạn.*

Khi bạn có một ý mới thì bạn nên tin chắc rằng thế nào cũng có sự phản đối. Người ta phản đối chỉ vì nó là một ý mới. Ai cũng vậy, cái gì làm cho mình biết rồi thì mình vững bụng, còn cái gì mới mẻ thì làm cho mình nghi ngờ. Vì vậy, để cho người khác dự phần sáng kiến với mình thì họ mới tin mình.

Các nghệ sĩ chính là những người theo cái thuật đó. Nếu tác phẩm của họ chỉ phản ảnh

cảm xúc của họ thì tác phẩm đó vô giá trị. Nó gợi cảm xúc và kinh nghiệm của người khác nữa, làm cho độc giả, khán giả hay thính giả được dự phần sáng tác với tác giả, có vậy tác giả mới được quần chúng bênh vực.

Bác sĩ Vitor Heiser trong cuốn "Cuộc phiêu lưu của một bác sĩ Mỹ" (A American Doctor's Odyssey) đã chỉ cho ta phương pháp làm cho đối phương dự phần vào kế hoạch của ta. Ông viết :

"Tổng thống Mckinley có lần hứa tôn trọng luật lệ của Philippin. Nhưng cơ quan vệ sinh lại luôn luôn phải đụng chạm với những tục lệ đó, và tôi phải gây cảm tình với người Phi để được việc.

Khi tôi đưa ra luật vệ sinh để thi hành ở Manille thì báo chí nổi lên phản đối, một số bác sĩ cũng hùa với họ rằng tôi phạm vào đời tư trong gia đình dân chúng. Họ hoãn đạo luật đó lại một năm. Hết hạn đó tôi mời họ lại dự một buổi hội họp và hỏi họ : "Thưa quý vị, quý vị muốn tôi sửa đạo luật đó ra sao ?" họ đề nghị này nọ. Tôi nhận rằng ý kiến của họ rất hay, nhưng về vấn đề kỹ thuật nên sửa đổi một chút. Thế là tôi sửa lại đạo luật mà đại cương cũng vẫn như đạo luật cũ, nhưng lần này họ hoan nghênh liền.

Tôi cũng dùng phương pháp đó trong cơ

quan lập pháp, để đổi sự phản đối thành sự hợp tác. Tôi thường nói với người phản đối mạnh nhất : "Ông làm ơn thảo luận luật đó giùm tôi, nhé ?" Thế là sự phản đối của ông ta tiêu tan tức thì và ông ta hăng hái nhận ngay công việc. Thảo xong, ông ta đưa tôi coi, tôi khen là rất hay, rồi sửa lại hết. Nhưng dự luật đó mang tên ông, nên ông ta và tôi thành những bạn đồng thanh đồng khí, tin cậy nhau lắm".

Quy tắc đó giản dị : Cho người khác dự phần sáng kiến thì ý kiến của bạn sẽ được chấp thuận. Nhưng phải nhớ điều này : Bạn phải có chút tinh thần đẹp mới được, chỉ mong sao ý kiến hoặc kế hoạch của bạn được thực hiện, còn tên tuổi của bạn thì không cần cho người khác biết. Nếu bạn đòi được cho mọi người biết đó là ý kiến, kế hoạch của bạn, thì bạn sẽ thất bại, mà ý kiến và kế hoạch của bạn cũng thất bại luôn. Không có quyền tác giả về ý kiến. Ý kiến nào cũng vậy, chỉ tạm thời ở trong óc bạn một thời gian nào đó thôi rồi qua óc người khác. Không có gì vô lý bằng nhận nó là vật sở hữu của mình. Khi bạn mê một ý nào quá, muốn giữ nó làm của riêng là bạn đã vô tình làm cho nó mất giá trị một phần và người khác sẽ phản đối nó.

Vậy điểm thứ năm là : *Cho người khác dự phần sáng kiến với bạn.*

Muốn trình bày một ý, bạn nên tự hỏi năm câu này :

1. Ta có thể diễn ý đó một cách sáng sủa, cô đọng và cụ thể không ?"

2. Ta có thể diễn nó một cách "ngoại giao" chứ không ra vẻ "thuyết giáo" không ?

3. Có nhược điểm nào mà ta phải tự nhận không ?

4. Ta có nói quá không ?

5. Ta có muốn cho người khác dự phần sáng kiến với ta không ?

Chương 6

LÀM THẾ NÀO ĐỂ Ý KIẾN ĐƯỢC CHẤP THUẬN ?

GIÁO sư Ormond Drake, phó hiệu trưởng trường Nghệ thuật tự do ở Đại học Nữu Ước, trong một hội nghị các giáo sư về thuật nói trước công chúng đã đưa ra vấn đề này để bàn cãi : Tất cả những danh sách viết về nghệ thuật thuyết phục con người để thúc đẩy họ hoạt động, nếu tóm tắt lại thành một câu ngắn thì câu đó sẽ ra sao ?

Cuộc bàn cãi kéo dài tới hai giờ, tiếp sau là một ủy ban đặc biệt gồm mười lăm giáo sư đại học có tên tuổi họp nhau tới khuya. Có lẽ chưa bao giờ có một nhóm người danh tiếng bậc nhất bàn về vấn đề đó. Các vị đó đã đọc gần hết các sách viết bằng mọi thứ

tiếng về vấn đề ấy và tính gộp lại thì đã giảng về vấn đề đó trên hai trăm năm ở nước Mỹ.

Và họ tóm tắt lại như vầy : "Óc để ý tới cái gì thì suy nghĩ về cái đó; cái gì nó không để ý tới thì nó bỏ đi. Óc để ý hoài tới cái gì thì nó tin cái đó. Mà cái gì mà óc ta tin thì có thể ta sẽ thực hiện cái đó".

Chúng tôi xin diễn chân lý chung đó thành phương pháp. Phải làm cho người khác nghĩ về ý kiến của bạn. Dù người ta chối từ ý kiến đó thì cũng ráng làm cho người ta nghĩ về nó. Lần lần người ta sẽ quen với nó. Nếu bạn kiên trì thì người ta sẽ tin nó. Và đây là kết quả : Một khi đã tin thì người ta sẽ hành động theo lòng tin tưởng.

Giáo sư Harry Overstreet cũng nhấn mạnh về chân lý đó trong cuốn sách lý thú. Ảnh hưởng đến thái độ của con người (Influencing Human Behavior) : "Ta chú ý đến cái gì thì cái đó chỉ huy thái độ của ta. Ta có thể làm cho người khác chú ý đến cái gì thì cái đó chỉ huy thái độ của họ. Hai câu đó chứa bí quyết ảnh hưởng đến thái độ của loài người".

Cơ sở tâm lý của mọi hoạt động là không có gì chống nổi một sự kích thích liên tiếp. "Ta suy nghĩ làm sao thì ta như vậy". Vậy nếu bạn muốn thuyết phục ai thì phải làm

cho người đó nghĩ hoài về ý kiến của bạn. Tư tưởng người đó sẽ chỉ huy hành động của họ cũng như hơi thở chỉ huy đời sống vậy.

Ông Arthur Brisbane nói "Lặp lại tức là làm cho có giá trị". Ngay đến những chuyện hoang đường vô lý nhất mà lặp đi lặp lại hoài thì cũng thành một chân lý lịch sử nghiêm trang.

Ông Bruce Barton, chủ tịch công ty Batten, Barton. Aurstine và Orborn nói : "Bàn một ý là công việc làm ngày nọ qua ngày kia, giờ này qua giờ khác".

Chính John Dewey một triết gia danh tiếng ở Mỹ cũng bảo tôi rằng : "Tôi muốn tin rằng ảnh hưởng của tôi trong sự dạy học và sáng tác sở dĩ được như vậy là nhờ cái thuật lặp đi lặp lại chứ không có gì khác".

Napoléon cũng thấy sức mạnh của sự lặp đi lặp lại. Một hôm ông gọi một nghị sĩ lại bảo rằng tướng ông coi không oai vì ông lùn quá, rồi ông nhờ nghị sĩ đó tìm cho ông một dáng vẻ bên ngoài nào cho oai. Sau khi so sánh, ông lựa được dáng vẻ tay đút vào sau áo gi-lê ở trước ngực. Từ đó gặp cơ hội nào ông cũng giữ đúng như thế, đến nỗi hễ vẽ hay tả Napoléon người nào cũng hình dung ông ở tư thế đó.

Đưa vấn đề ra, sắp đặt những chi tiết, gây cho người khác cái hướng về quan niệm của bạn, rồi để cho mắt, tai, mũi, tay người đó bênh vực cho quan niệm của bạn, và thuyết phục người đó. Để người đó tự quyết định làm cái mà người đó muốn - Và cái mà người đó muốn làm chính là cái mà bạn muốn cho người đó làm.

Tôi lấy thí dụ tiệm Macy ở Nữu Ước. Họ dùng một kỹ thuật gọi là kỹ thuật "không quảng cáo". Bạn vô tiệm và người ta đưa cho bạn một miếng giấy ghi hơn hai chục món hàng ngày hôm đó bán thấp hơn giá ghi trên giấy. Bạn coi thì thấy có món ở tầng lầu thứ tư, có món ở tầng thứ bảy, món khác ở tầng mặt đất. Bạn phải mất khoảng một giờ mới coi hết vì trong lúc tìm tòi bạn đi qua các tủ hàng khác, nhìn những hàng hóa bày ở đó và bạn thấy có món cần thiết, có món giúp cho công việc nội trợ được dễ dàng hơn, có món mua về có thể đem khoe với hàng xóm được. Thế là hãng chẳng cần mời bạn mua, bạn cũng mua; hãng để cho bạn tự thuyết phục lấy.

Phương pháp đó rất hữu hiệu, giúp cho hãng bán được 160.000.000 đôla mỗi năm. Bí quyết là : Tạo ra những điều kiện để thuyết phục và người ta sẽ hoạt động theo đó.

Ông John Studebaker, ủy viên giáo dục ở

Mỹ, năm 1929 cầm đầu một phái đoàn nghiên cứu tình hình văn hóa ở Philippin. Ông về nước, đề nghị một điều giản dị và có hiệu nghiệm là gởi cho mỗi gia đình ở Philippin một cuốn mục lục của hãng Sears Roebuck. Như vậy mực văn hóa của Philippin sẽ nâng cao. Vì không ai muốn cái gì mà mình không biết. Không ai mơ mộng tới những vật ở ngoài kinh nghiệm của mình. Đặt vào tay người Philippin cuốn mục lục đó, chỉ cho họ thấy một đời sống dễ dàng hơn, đắc lực hơn. Như vậy là hướng dẫn óc của họ và tự họ sẽ làm điều mà ta muốn.

Hitler và Mussolini đã dùng kỹ thuật đó một cách tuyệt xảo để lung lạc tinh thần quân đội Đồng Minh. Họ in hàng triệu tấm giấy nhỏ rồi dùng mọi cách rải lên quân đội Mỹ. Có nhiều mẫu nhưng mẫu nào cũng chỉ chứa mỗi một đề chung, lặp đi lặp lại hoài. Đề đó diễn cái ý về bản năng tự vệ của con người. Nó như vầy :

Người chết không còn kể chuyện được nữa,

Nhưng tù binh còn kể chuyện được !

Bạn thử tưởng tượng một người lính mệt mỏi, chán chiến tranh mà lượm được miếng giấy này :

Một bức thư của thân nhân.

"Mình ơi, người độc nhất của đời em.

Lại một ngày qua mà không có tin tức của mình.

Đã mấy tuần nay em không chợp mắt được; nhớ tới cảnh nguy hiểm ở trận mạc mà mình phải dấn thân vào, em lo sợ quá, tưởng như điên được.

Tháng chín mình viết thư nói lễ Giáng sinh thì mình về - em biết cái mộng đó đẹp quá, không thể là sự thực được - ai mà chẳng biết chiến tranh còn kéo dài lâu nữa - Và bây giờ đây, lại tới cái mùa đông ghê gớm nay rồi, mình ơi !

Trong những đêm trường, một mình một bóng, em thường nghĩ đến một ngày nào đó được cái tin mình đã "bỏ mình trong lúc hành quân" thì em sẽ ra sao, ý nghĩ về bức điện ghê gớm đó mà biết bao người mẹ và người vợ trẻ đã nhận được, đã ám ảnh em ngày đêm không dứt.

Mình ơi ! Mình ! Em không thể chịu nổi cảnh đó; không có mình thì đời em không có ý nghĩa gì cả. Khi mình ở "ngoài đó", - quan san cách trở - em xin mình nhớ lại lời nguyền là sống với nhau tới tóc bạc răng long. Em không cần mình là một vị anh hùng em chỉ cần mình được khỏe mạnh về với em thôi. Thế nào cũng có cách thoát được, mình ạ. Đừng quên ước mơ của chúng ta là tạo một thiên đường nhỏ trên trần gian, đừng quên rằng "vận mạng em ở trong tay mình".

Em yêu mình - Em yêu mình - Em yêu mình.

Người vợ đời đời của mình."

Bạn hãy để ý đến những tiếng "chiến tranh còn kéo dài nữa", "mùa đông ghê gớm này", "bỏ mình trong lúc hành quân", "có cách thoát được", "khỏe mạnh về với em".

Chủ đề trong bức thư đó là giữ mình để được sống mà về nhà hàm chứa cái ý :

Người chết không còn nói chuyện được nữa

Nhưng tù binh còn nói chuyện được !

Một lời kêu gọi phát từ miệng một đứa con của binh sĩ. Lấy tình con mà kêu gọi thì tất phải đi sâu vào lòng người cha. Đây là lời một em gái đêm đêm cầu nguyện :

"... Xin Trời phù hộ cho ba được mạnh giỏi."

Cuối miếng giấy lại có hai hàng :

Người chết không bao giờ trở lại

Nhưng tù binh thì trở về nhà được.

Một em gái khác nói với vú :

"Em muốn hẹn một ngày đã gặp ba.

"Ừ, cưng, nhưng..."

Người chết không bao giờ trở lại.

Nhưng tù binh thì trở về nhà được.

Một tấm giấy khác vẽ một chiếc xe lửa với mấy hàng chữ này :

"Ba ơi,

Con yêu ba, nhớ ba lắm. Khi nào có dịp, ba về nhà ngay nhé. Ba bảo xe lửa chạy nhanh lên vì con nhớ ba".

Người chết không còn nói chuyện được nữa

Nhưng tù binh còn nói chuyện được.

Một em nhỏ Hoa Kỳ bốn tuổi chìa một tấm mề đay, nước mắt dòng dòng, nói :

"Ba tôi cũng ra trận."

Người chết không còn nói chuyện được nữa

Nhưng tù binh còn nói chuyện được.

Bạn có để ý đến phương pháp lập đi lập lại để gây lòng chán nản thất vọng trong miếng giấy này :

Tính toán gì cũng thất bại...

Hứa hẹn gì cũng hão huyền...

Hy vọng gì cũng tiêu tan...

Nếu hôm nay không sụp đổ thì ngày mai...

Thôi ngưng lại đi... bằng cách này hay bằng cách kia.

Người chết không còn nói chuyện được nữa

Nhưng tù binh thì còn nói chuyện được.

Tất cả những tờ tuyên truyền đó viết theo quy tắc nào vậy ? Quy tắc mà tôi đã chỉ ở trên mà các thế hệ từ xưa đến nay đã kinh nghiệm :

"Óc để ý đến cái gì thì suy nghĩ về cái đó; cái gì nó không để ý tới thì nó bỏ đi. Óc để ý hoài tới cái gì thì nó tin cái đó. Và cái gì mà óc ta tin thì có thể ta thực hiện cái đó !"

Quy tắc đó không mới mẻ gì cả. Ngay từ thời thượng cổ, Aristote, bộ óc vĩ đại nhất của Hy Lạp đã nói : "Nếu bạn muốn thuyết phục ai thì gây cho người đó những nguyên động lực thúc đẩy người đó tự ý theo nguyện vọng của bạn".

Vậy nếu bạn muốn truyền đạt một ý cho ai thì hãy làm cho người đó suy nghĩ hoài về ý của bạn. Nhồi ý đó vào óc họ, nhồi nữa, nhồi nữa và nhồi nữa.

Nếu bạn muốn ý kiến của mình được chấp nhận thì làm như thế này :

1. Biết rõ ý của mình.

2. Dùng mắt, tai, mũi, tay và hoàn cảnh làm phương tiện để lặp lại ý đó.

3. Mà lặp lại hoài, không bao giờ ngừng.

PHẦN THỨ BA

ĐỜI SỐNG CHỈ HUY

Sa-Đéc, Dec 26, 2014

Chương 1

BÍ QUYẾT CHỈ HUY

TRONG cuộc cách mạng Pháp, người ta thấy một sĩ quan hăm hở chạy theo bọn lính đào ngũ của mình. Khi đem ra xử tội thì đáp :

- Nhưng tôi phải theo họ chứ. Tôi chỉ huy họ mà.

Viên sĩ quan đó đã tìm được bí quyết chỉ huy. Ông ta biết rằng muốn chỉ huy người khác thì phải đồng lòng với họ. Phải theo đường lối của họ, phải theo mục đích của họ. Ta không thể cho họ một động cơ nào tùy ý ta, ta có thể tìm một động cơ thúc đẩy họ rồi để cho tự ý họ lựa. Muốn chỉ huy, ta không nên như mặt trời mà phải như mặt trăng. Ta

không thể ở trên cao chiếu xuống người dưới, ta phải phản chiếu họ.

Tháng tám năm 1887, ở trường võ bị West Point, đại tướng John M. Schkfield đã đọc bài diễn văn có giá trị về văn chương. Nhờ kinh nghiệm chỉ huy trong đời, ông chỉ cho các trung úy trẻ tuổi cái bí quyết gây được lòng quý mến và trung thành của quân đội. Bài học đó có thể là bài học chung cho mọi người. Ông nói :

"Muốn làm cho binh sĩ trở thành những người đáng tin cậy trên chiến địa thì không nên dùng chính sách nghiêm khắc, bạo ngược mà đối đãi với họ. Chính sách đó không đoàn kết mà chỉ làm tiêu tan quân đội thôi. Có cách chỉ huy gây được ở người dưới lòng hăng hái muốn tuân lệnh ta; lại có cách chỉ gây lòng bất bình và muốn trái lệnh. Mà cách trên hay cách dưới đều do tinh thần của người chỉ huy cả. Người nào cảm thấy người khác cũng có quyền được kính trọng thì thế nào cũng được người khác kính trọng lại, còn kẻ nào khinh bỉ người khác thì thế nào cũng bị người khác oán ghét"

Tâm lý căn bản đó đã ảnh hưởng lớn đến nhiều thế hệ sinh viên trường Võ bị West Point. Tướng Dwight Eisenhower, vị tướng đã theo đúng tinh thần ấy và áp dụng nó để tạo

thành một đạo quân lớn nhất từ xưa đến nay, đã kể cho ta nghe hay ảnh hưởng đó ra sao. Ông nói : "Lời của tướng Schofield có nhiều ý nghĩa đối với bất cứ người nào đã phụng sự trong quân đội Hoa Kỳ. Những lời đó diễn tả tinh thần căn bản của những người chỉ huy quân đội một nước tự do. Năm 1911, hồi tôi còn là một sinh viên, những lời đó đã được khắc trên một bảng đồng treo ở cửa trại Lão quân do thám để cho sinh viên ngày nào đi qua cũng trông thấy... mà ghi nhớ. Những vị chỉ huy có danh tiếng đều là những người sống theo qui tắc đó".

Cuốn sách huấn luyện Sĩ quan Hoa Kỳ có câu này : "Chú ý trước hết tới binh sĩ". Nếu tập được tinh thần đó thì người ta sẽ theo mình. Nếu không mình phải đi tìm người để theo.

Chính tinh thần chỉ huy đã đào được kinh Panama. Người ta cho việc tạo kỳ quan thứ tám của Thế giới đó là một việc cơ đồ không thực hiện nổi. Đã nhiều lần thử đào nhưng đều thất bại. Nhưng đại tá George Geothals lại nói rằng ông không thể thất bại được. Ông bảo :

"Trong việc đào kinh Panama, tôi chú ý nhất tới người chứ không phải tới máy móc. Nếu ta khéo điều khiển người thì cái kinh tự nó thành". Và ông chú ý đến người một cách

tận tâm lạ lùng. Bất kỳ ai muốn lại hỏi ông điều gì, ông cũng tiếp, và câu "Lại nói với Đại tá" thành một câu tục ngữ ở Panama. Ông Geothals thấy rằng một người chỉ huy mà đóng cửa không tiếp người giúp việc thì là tự giam mình trong phòng. Suốt thời kỳ đào kinh, công việc khó khăn và nguy hiểm như vậy nhưng ông luôn luôn nghĩ tới người dưới. Họ đặt một bài ca về ông như vầy :

"Đi kiếm Đại tá Geothals, lại nói với Đại tá Geothals.

Đó là cách hay hơn cả, hiệu quả hơn cả.

Viết cho ông một bức thư, hơn nữa.

Xin ông tiếp chuyện một lát trong ngày chủ nhật."

Một thí dụ nữa : Đề đốc Henry Ervin Yarnell chỉ huy Hải quân Hoa Kỳ từ hồi chiến tranh Ý - Hoa Kỳ cho tới khi ông hồi hưu năm 1939. Tên ông biểu trưng tinh thần chỉ huy trong Hải quân. Danh ông vang lừng đến nổi ông nhận được những huy chương rất quý chẳng những của Mỹ mà còn của Anh và Trung Hoa nữa. Và nhiều trường Đại học Mỹ đã tặng ông bằng danh dự.

Ông nói : "Nếu tôi đã thành công trong sự chỉ huy là nhờ các cư xử của tôi, tôi để ý đến ưu điểm và nhược điểm của mỗi người,

tránh sự làm mất thể diện người ấy trước mặt người khác; tôi hoàn toàn công bằng, nghe nỗi thắc mắc, lo lắng của người dưới và luôn luôn sẵn sàng giúp đỡ họ. Tôi ráng làm sao cho mỗi người hóa ra đắc lực trong sự thi hành bổn phận, và tôi ráng làm cho người ta tin rằng tôi có tư cách phụng sự mọi người trong địa vị chỉ huy của tôi.

Muốn thành công thì người chỉ huy phải là người giỏi nhất trong cơ quan của mình bất kỳ về phương diện nào, và phải được người dưới quyền mình công nhận như vậy. Phải để ý đến sự an lạc, đến hạnh phúc, sự ăn uống, nỗi lo lắng của người dưới. Phải nghe những lời tâm sự của bất cứ ai muốn nhờ giúp đỡ. Nói tóm lại, phải yêu người dưới như yêu con.

Những quy tắc dưới đây có thể làm cơ sở cho cả nghệ thuật chỉ huy :

Thạo công việc hơn bất kỳ người nào ở dưới quyền mình.

Sẵn sàng nhận trách nhiệm.

Làm sao cho người dưới làm việc đắc lực.

Công bình và lễ độ trong việc cư xử.

Trong khi kiểm soát phải tôn trọng người dưới chứ đừng làm cho người ta sợ".

Một đơn vị lớn nhất của Hollywood, ông

Delmer L. Daves nói : "May mắn cho tôi, sau khi đậu bằng luật học, tôi quyết định lựa nghề chiếu bóng. Tôi phải bắt đầu từ vị trí thấp nhất, làm những việc lặt vặt trên phim trường và để cho mọi người sai khiến. Tôi học được điều là có nhiều cách ra lệnh, có thể giữ kỷ luật một cách vui lòng hay miễn cưỡng, và tôi tập được tinh thần nhịn nhục, dẹp lòng tự ái của mình xuống. Tôi đã phải làm việc dưới quyền của ông giám đốc theo chính sách độc tài của Đức và dưới quyền của những tay giám đốc biết tôn trọng người khác; tôi thấy sự khác nhau giữa những công ty có một mục đích là kiếm tiền với những công ty làm việc vì thấy sự hợp tác với những người sung sướng là một niềm vui. Không khi nào tôi quên bài học đó. Tôi biết sự nhã nhặn của mình ảnh hưởng lớn đến người lạ, đến người dưới và đến tất cả những người hợp tác với tôi".

Trong đời sống với mọi người, muốn chỉ huy cũng cần tôn trọng người khác và được người ta tin cậy. Ông Herbert H. Lehman, một chính khách tài giỏi nói : "Tôi tin rằng trình độ chỉ huy của một người cao hay thấp tùy theo người đó được quần chúng tin cậy hay không. Tôi đã thấy rằng, trừ những trường hợp đặc biệt, người ta được quần chúng tin cậy là nhờ có đức thành thực, tánh vui vẻ và thích giúp đỡ người khác mà không nghĩ đến

tư lợi... Tôi thấy rất ít người tỏ tài chỉ huy trong một thời gian khá lâu mà lại không hiểu tâm lý người khác".

Và bí quyết chỉ huy đó - tức khả năng biết nghĩ tới nhu cầu của con người - cũng áp dụng được trong công việc kinh doanh. Ông William A. Patterson có lần bảo tôi : "Mấy năm trước, sau khi mua lại công ty hàng không, một nhân viên của tôi bảo tôi : "Trong hãng này, có một nhân viên cần phải đuổi ra ngay". Tôi đáp : "Nhưng người đó giúp việc công ty đã năm năm rồi. Ông ta đã đóng góp công lao làm cho công ty đáng giá một triệu đôla. Vả lại giúp việc cho công ty năm năm thì không lẽ ông ta không được lòng một người nào ư ? Tôi chưa biết ông ta". Nhân viên của tôi nói thêm : "Tôi yêu cầu ông đồng ý với tôi để cho người đó nghỉ việc".

"Tôi kêu người đó lại, ông ta giữ việc thảo giấy tờ. Mới nhìn qua tôi biết con người đó không thể làm việc quảng cáo được, chỉ làm viên thống kê là tốt, vì rất ngăn nắp cẩn thận. Tôi chuyển ông ta qua phòng thống kê. Bây giờ ông ta là một nhà chuyên môn rất giỏi biết rõ những điều kiện làm ăn về ngành hàng không dân sự. Ông ta dự tính, tiên liệu rất giỏi và công ty nào trong xứ cũng nhờ ông giúp việc. Người đã khuyên tôi nên đuổi ông ta cũng có lý vì công việc thảo thư từ, quảng

cáo không hợp với khả năng của ông ta. Chính người nào lần đầu tiên giao cho ông ta công việc đó mới có lỗi”.

Ông Walter S. Gifford, chủ tịch công ty Bưu điện Hoa Kỳ nói : “Chúng ta không thể bỏ qua phương diện người trong công việc làm ăn, vì làm ăn không phải chỉ cần máy mà còn cần người nữa. Dù bạn đã tổ chức công việc của bạn một cách hoàn toàn nhất theo lý thuyết thì rồi thế nào bạn cũng phải sửa đổi lại cho nó hợp với nhân viên giúp việc bạn. Tuyệt nhiên không nên dồn ép con người vào một kế hoạch lý thuyết không hợp với họ”.

Ông Henry Ford II, chủ tịch công ty xe hơi Ford, đã lập một trung tâm nghiên cứu và sáng chế máy móc, trị giá khoảng 5 chục triệu đôla. Một phần lớn trung tâm đó chuyên nghiên cứu về con người. Ông nói : “Có một khu vực rộng trong đó chúng ta mới bắt đầu tiến được vài bước khả quan là khu vực con người. Máy móc tự nó không thể sản xuất ra được, phải nhờ có người. Trong bao nhiêu lâu nay chúng ta chỉ tìm cách cải thiện máy móc, chúng ta vẫn chưa rõ cái yếu tố rất phức tạp là con người.

Vì vậy tôi đề nghị xét lại yếu tố đó. Nếu chúng ta giải quyết được vấn đề giao tế giữa con người trong sản xuất kỹ nghệ, thì tôi tin

chắc rằng mười năm sau, sức sản xuất sẽ tăng, phí tổn sẽ giảm nhiều hơn là trong một phần tư thế kỷ vừa qua người ta chỉ nghĩ cách phát triển máy móc.

“Đó là một trong nhiều vấn đề quan trọng mà chúng tôi hy vọng nghiên cứu để giải quyết trong trung tâm của chúng tôi. Chúng tôi cần biết nhiều hơn về vấn đề người trong sự sản xuất cũng như trong vấn đề tiêu thụ”.

Có người hỏi ông Charles F. Kettering, phó chủ tịch công ty General Motors thế nào là nghiên cứu, ông đáp : “Nghiên cứu gồm 10 phần trăm thí nghiệm và 90 phần trăm cư xử với người cộng sự cho được vừa lòng họ”.

Vì tới nay, lời này cũng vẫn còn đúng : “Người chăn cừu nào suy nghĩ giống đàn cừu của mình thì thành ông”.

Muốn chỉ huy phải hiểu người, có thiện cảm với người. Phải coi họ như một phần của bản thân ta. Có người chỉ huy tìm cách “chịu đựng một cách vui vẻ những kẻ ngu”, nhưng những người chỉ huy khôn khéo biết rằng chỉ nhờ tinh thần hiểu người mà kẻ khôn ngoan và kẻ ngu mới có thể sống chung với nhau được.

Vậy nếu bạn muốn chỉ huy người khác thì trước hết phải suy nghĩ về họ, chuyện trò với

họ, hoạt động theo quyền lợi của họ. Chân lý sẽ hiện rõ trong tư tưởng của bạn, vang lên trong lời nói của bạn, và hành động của bạn sẽ hấp dẫn người khác. Vì không ai có thể chống lại "bản thân mình ở trong một người khác".

Muốn chỉ huy bạn làm như vầy :

1. Chú ý tới người khác.

2. Coi lợi ích của người là lợi ích của mình.

3. Nhớ rằng : Người chăn cừu nào suy nghĩ giống đàn cừu của mình thì thành công.

Chương 2

HAI ĐỨC TÍNH VẠN NĂNG

TƯỚNG Omar N. Brandley, một nhà quân sự giỏi có lần cho tôi hay rằng cái hồi đổ bộ lên Normandie, tiếng xe tăng chạy dưới cửa sổ làm ông thức giấc, mà ông không hiểu là xe của Mỹ hay xe của Đức.

Tôi hỏi ông :

- Thế rồi ông làm gì ?

Ông giản dị đáp :

- Còn làm gì nữa ? Lại về giường ngủ. Nếu kế hoạch của tôi mà đúng giờ thì đó là những xe tăng của chúng tôi; còn như kế hoạch của tôi sai thì đành vậy vì tôi đã cố gắng hết sức rồi, không thể làm khác được nữa.

Tướng Grand cũng gặp tôi trong một trường

hợp tương tự. Trong một trận nọ, ông quấn chăn nằm ngủ dưới một gốc cây. Ba giờ sau một sĩ quan hốt hoảng chạy lại đánh thức ông, báo tin rằng hữu quân phải rút lui, tả quân yếu thế, trung quân đương bị nguy sẽ tan tành mất. Grant suy nghĩ một lúc, bảo sĩ quan đó đi ra rồi nằm xuống ngủ. Ông đã sắp đặt kế hoạch kỹ lưỡng lắm rồi nên biết rằng lời báo cáo đó chỉ là lời đồn bậy.

Thượng nghị sĩ Albert W. Hawkes ở New Jersey thích triết lý bình thản đó của Tướng Brandley nên treo hình ông trên một tấm bảng trong phòng giấy ở Washington để làm gương. Trên bảng có mấy hàng chữ này :

"Tôi làm hết sức hiểu biết của tôi, hết khả năng của tôi và tôi ráng giữ được như vậy cho tới cùng. Nếu kết quả là tôi có lý thì ai muốn chê trách gì tôi, tôi cũng coi là thường. Nếu tôi lầm lẫn thì dù có mười vị thần cam đoan rằng tôi đúng, tôi cũng vẫn lầm".

Abraham Lincoln.

Tôi xin tướng Bradley cho biết thế nào là tinh thần chỉ huy. Ông đáp : "Tôi tin rằng một người chỉ huy thành công phải có một vài đức tính căn bản nào đó luôn luôn hướng dẫn tư tưởng và hành động của mình. Ở Abraham Licoln đức tính đó là tài hiểu người, ở tướng Lee thì đức tính đó là liêm khiết, ngay thẳng, ở tướng Grand, đức tính đó là sự kiên quyết mạnh mẽ tiến tới".

Chúng ta đã xét đức tính thứ nhất tức đức hiểu người. Trong chương này chúng ta xét hai đức tính khác là ngay thẳng và kiên nhẫn.

Đức làm cho người khác mến phục ta nhất là đức ngay thẳng. Mình thành thực thì người khác cũng thành thực với mình, và một người càng tự nhiên thì càng được người khác quý mến. Mới rồi ông James F. Farley bảo tôi : "Ai cũng phải "là chính mình", nghĩa là ai cũng phải tự nhiên. Người tự nhiên thì được người khác quý mến; hễ tự nhiên thì không sợ ai và cũng không làm cho ai sợ; hễ mình đáng tin thì được người khác tin. Mười lần thì có tới chín lần như vậy và tôi không thấy có quy tắc nào dễ hơn quy tắc đó".

Ông J. Pierpont Morgan nói trước một ủy ban sưu tầm : "Một người đến phòng giấy của tôi và tôi đã ký cho người đó tấm ngân phiếu một triệu đô la mặc dầu tôi biết người đó không có lấy một xu nhỏ. Nhưng người nào mà tôi không tin cậy thì đừng hòng nhận được tiền của tôi dù có trình cho tôi tất cả các thứ phiếu ở Thiên đường.

Một người ngay thẳng thì được lòng tin cậy ngay của người bạn thứ nhất của mình

tức chính thân mình. Mình có tin và trọng mình thì mới chỉ huy hoặc ảnh hưởng đến người khác được. Tin ở lòng ngay thẳng của mình thì tự nhiên can đảm lên, dám làm, không nao núng trong vận bĩ và làm cho người chung quanh vững bụng.

Ông Thống đốc Walter E. Edge viết cho tôi : "Điều kiện thứ nhất để chỉ huy người khác là được lòng tin cậy của họ, như vậy họ mới trung thành, tận tâm với ta.

Lời nói của ta phải có giá trị hơn cái chi phiếu của ta. Thì những lời hứa miệng thường gây nhiều cuộc kiện cáo hơn những lời ghi trên giấy. Không có gì làm cho uy tín của một cơ quan mau tiêu tan hơn là cái cảm giác cơ quan đó không giữ lời hứa".

Một người giám đốc hoặc chủ sự phải tin chắc tình trạng của mình trước khi hoạt động. Một lừa hứa càn cho xong chuyện, một lời hứa thưởng ai mà không xét kỹ kết quả sẽ ra sao, hoặc một quyết định vội vàng, không kịp nghiên cứu kỹ sự kiện đều có thể làm cho cả cơ quan sụp đổ.

Một người giám đốc có tài thì phải biết quyết định mau mắn, nhưng phải biết mình hứa cái gì, sẵn sàng giữ lời hứa và giữ lời hứa cho được.

Đức ngay thẳng trong sự kinh doanh quan trọng đến nổi công ty Squible and Son đã nêu cao bài học dưới đây :

Hồi xưa ở Bagdad có một vị hiền triết tên là Hakeem. Người tứ xứ lại xin ông chỉ bảo và ông sẵn sàng chỉ bảo mà không đòi đền ơn gì cả.

Một hôm, một thanh niên bỏ vốn ra nhiều mà kiếm được ít lợi, đến hỏi ông phương pháp nhất bản vạn lợi, ông đáp : "Một vật mua bán không có một chút giá trị nào cả trừ phi có chứa một cái gì không thể mua hay bán được. Con thử xét cái yếu tố quý giá vô ngần mà xem".

Thanh niên hỏi :

- Nhưng thưa cụ, cái gì là yếu tố quý giá vô ngần ạ ?

Nhà hiền triết đáp :

- Này con, yếu tố quý giá vô ngần của bất kỳ thứ hàng hóa nào ở chợ là "cái Danh dự và sự Ngay thẳng của người chế tạo ra thứ hàng hóa đó. Phải coi tên tuổi của người làm ra nó trước khi mua".

Ông John D. Rockefeller nói : "Tôi tin rằng lời hứa là thiêng liêng; rằng lời của một người phải có giá trị như chi phiếu của người đó;

rằng tư cách - chứ không phải của cải, uy quyền hoặc địa vị - là cái có giá trị nhất."

Ông Bernard Baruch là người đã sắp đặt bộ máy kinh tế của Mỹ một cách rất hoàn hảo trong đại chiến thứ nhất, làm cho Hindenburg phải viết trong tập hồi ký : "Baruch đã đánh bại chúng ta". Ông nói : "Không biết rõ cái gì thì đừng nói về cái đó, và hễ nói về cái gì thì phải nói cho đúng. Không ai tin một nói sai hoặc hay thay đổi ý kiến".

Một người có được sự thông minh và một đức siêng năng trung bình cũng có thể tiến xa được. Như một danh nhân Pháp nào đó đã nói : "Nếu siêng năng không phải là thiên tài thì nó cũng có thể thay được thiên tài."

Vậy đức vạn năng thứ nhất để làm cho người khác quý mến bạn là đức *ngay thẳng*.

Đức tính thứ nhì là đức của tướng Grant, đức *kiên nhẫn*. Đừng tưởng chỉ những người giữ những địa vị quan trọng thì mới cần đức tính đó. Không phải vậy đâu. Những người thường cũng phải có những đức tính đó.

Tôi lấy thí dụ một sinh viên của tôi ở Boston. Bà ta kể : "Khi hai đứa con trai của tôi được ba và năm tuổi, tôi muốn có thêm một đứa con gái lắm. Lúc có mang, tôi tin chắc rằng sẽ sinh gái. Rồi thì vận xui tới.

Tôi đau nặng phải nằm nhà thương ba tháng, và đẻ non, hồi bảy tháng. Đẻ sinh đôi : Một trai, một gái, nhưng chúng chỉ sống được có vài giờ.

Tôi đòi được coi mặt đứa con gái, người ta bồng lại cho tôi một cái thây bé tí teo, trông thấy mà tôi muốn đứt ruột. Tôi khóc lóc. "Được mỗi một đứa con gái thì như vậy !"

Sau đó, cái ý muốn sinh một đứa con gái ám ảnh tôi hoài. Khi đi dạo phố hoặc coi ca nhạc, chiếu bóng. Vợ chồng tôi thường gặp những cái xe chở em bé, và về nhà tôi khóc lóc than thở hằng giờ : "Ai cũng có con gái trừ tôi ra."

Hồi đó bạn bè tôi thường hay khuyên bảo : "Cứ như vậy hoài thì chị sống không nổi đâu". Tôi không muốn chết nên đi gặp một bác sĩ, hỏi : "Tôi có thể sanh được không ?" Bác sĩ đáp : "Bà uống thuốc cho mạnh lên rồi muốn có bao nhiêu em bé cũng được" Tôi nghe lời bác sĩ và mười tám tháng sau tôi sanh một đứa nữa - con gái.

Nửa đêm tôi thường thức giấc, nghĩ : "Bây giờ mình có một đứa con gái rồi đây - Không. Có thể là mình chiêm bao chăng ? Thế là tôi nhảy xuống sàn, chạy lại giường của cháu, rờ cháu Priscilla.

Calvin Coolidge nói : "Không có cái gì thay thế được đức kiên nhẫn. Tài năng không thay thế nó được : Ta thường thấy những người không tài giỏi mà thất bại. Thiên tài cũng không; có thiên tài mà chẳng làm nên gì cả là lời chê bay ở cửa miệng mọi người. Chỉ có đức kiên nhẫn và quả quyết là vạn năng".

Nhiều khi chúng ta cần có một chút tự tin. Nếu bạn chê khả năng của bạn hoặc tệ hơn nữa, tin rằng mình thiếu khả năng thì nên nghe lời khuyên của Emerson : "Sở đoản của một người đối với người đó có giá trị ra sao thì đối với những người khác cũng có giá trị như vậy. Nếu mình khinh thường sở đoản của chính mình thì người khác cũng khinh thường nó".

Ông Perc Westmore, nhà chuyên môn hóa trang nổi tiếng ở Hollywood khuyên : "Đừng bao giờ chú ý hoài đến cái mà bà cho là vẻ xấu của bà. Đừng bao giờ nói cho người khác biết hoặc suy nghĩ về nó". Trước khi hóa trang một cô đào nào thì việc đầu tiên tôi làm là cải hóa cái óc của ta làm cho cô ta tin rằng cô không có một vẻ xấu nào hết. Không phải ai sinh ra cũng có cái miệng tươi bông hồng, và cặp mắt đen như mắt bồ câu, nhưng người đàn bà cũng có vẻ sinh tươi riêng. Nếu tin rằng mình đẹp thì người đàn bà nào cũng có thể làm cho người đàn ông mê được".

Owen D. Young khuyên như vầy : "Những lầm lẫn của ta có giá trị đối với ta. Chúng là vật sở hữu quý nhất của đời và may mắn nhất cho ta là rất dễ có được vật sở hữu đó. Không cần gắng sức chúng ta cũng sưu tập được vô số lầm lẫn, nhưng bạn có học được cái gì nhờ những lầm lẫn của bạn không ? Có xét tình thế để rút kinh nghiệm không ? Có biến chuyển lầm lẫn hoặc thất bại ra thắng lợi không ? Nếu có thì bạn sẽ thành công đấy. Nếu không thì thế nào cũng thất bại."

Đời của Disraeli là một điển hình cho điều đó. Ông thử làm một tiểu thuyết gia và thất bại. Ra làm ăn và lại thất bại. Thử lại lần nữa, cũng thất bại. Như vậy có làm cho ông nản chí không ? Chính trong lúc thất vọng, nghe tin người bạn được tái cử vào Quốc hội, ông viết thư cho một người chị :

"... Macaulay giỏi thật; nhưng giữa chị và em, em có thể nói rằng em sẽ thắng cả bọn họ. Không bao giờ em tin điều gì bằng điều này : em sẽ vào Quốc hội và sẽ làm nên sự nghiệp, vận hội sẽ tới..."

Ông đã tiến tới thành công vì ông biết rằng thành công là tiến từ thất bại này đến thất bại khác mà không mất lòng hăng hái.

Mấy năm trước đây, một y sĩ trẻ tuổi phải đổi gió vì sức khỏe. Ông ta qua Scotland và

ở đó ráng viết một tiểu thuyết. Khi viết xong, đọc lại ông thấy nó dở quá, dở nhất đời, ông ta tự nhủ : "Sẽ chẳng ai thèm đọc nó đâu. Mình là thằng điên khùng đã tưởng rằng mình có tài, nên phí sức làm việc đó". Thế là ông ta liệng nó vào thùng đựng tro.

Ông ta kể chuyện đó cho một ông già ở trong miền, tự thú là mình điên, ông già đó đáp : "Bác sĩ có lý đấy, chính tôi mới lầm lẫn. Phụ thân tôi suốt đời đào hào chung quanh cánh đồng này để rút nước làm thành một bãi cỏ và tôi cũng đào suốt đời mà không thành được bãi cỏ. Nhưng dù thành hay không thành thì tôi cũng không thể không đào được và phụ thân tôi với tôi đều biết rằng nếu đào hoài thì sẽ thành một bãi cỏ".

Viên y sĩ trở về nhà, mắc cỡ, moi bản thảo ở trong thùng tro ra, đặt lên bàn, rồi cương quyết viết lại như một người tuyệt vọng, nhất định không chịu thua. Viết hăng hái hơn trước. Sau ba tháng thì viết xong. Lúc đó ông thấy nhẹ người một cách không tưởng tượng nổi, thế là đã làm xong một công việc, đã tạo được một tác phẩm nó hay hay dở, ông ta không cần biết.

Chính tác phẩm đó đã được một hội văn chương lựa chọn, được đem diễn kịch, được đăng báo, dịch ba mươi chín thứ tiếng được

Hollywood mua để quay phim. Cuốn đó đã bán được ba triệu bản, đã thay đổi hẳn đời sống của ông ta, nhờ ông đã học được một bài về đức kiên nhẫn.

Bác sĩ đó sau đã bỏ nghề và trở thành một văn sĩ, ký tên A. J. Cronin. Tiểu thuyết đó là cuốn Hatter's castle, kế sau là những tiểu thuyết The Citadel, The Key of TheKingdom và nhiều cuốn khác nữa. Sức mạnh của đức kiên nhẫn là như vậy đó.

Nếu bạn muốn chỉ huy người khác thì làm như vầy :

1. Luyện đức ngay thẳng trước hết.

2. Kiên nhẫn ! Kiên nhẫn và kiên nhẫn !

PHỤ LỤC

Trong phần nhật chương này tác giả đã chép một truyện Ả Rập về đức ngay thẳng. Chúng tôi xin kể một chuyện Ả Rập về đức kiên nhẫn. Nội dung hai truyện khác nhau nhưng nhân vật cùng địa điểm thì hơi giống nhau :

"Ngày xưa, tại Ai Cập có một hiền nhân nổi tiếng là minh triết và vạn năng. Một thanh niên ở Bagdad, mộ tiếng ông, thu xếp khăn gói, trèo đèo lội suối trên một năm trời, đến kiếm ông ở giữa nơi thâm sơn cùng cốc. Tới nơi thì chỉ thấy ông là một người thợ rèn, nhưng chàng không thất vọng, vẫn xin thụ nghiệp. Người thợ rèn nhận lời, biểu : "Cầm chiếc dây thừng này rồi kéo bễ đi". Chàng ta vâng lời. Năm năm sau chàng vẫn kéo bễ. Một hôm chàng hỏi : "Thưa sự phụ, bao giờ đệ tử học được đạo vạn năng của sư phụ ?" Người thợ rèn đáp : "Kéo bễ đi". Và chàng thanh niên lại kéo trong năm năm nữa. Sau cùng, một buổi sáng, người thợ rèn vỗ vai chàng, bảo : "Thôi. Đừng kéo nữa, con. Con đã học được cái đạo cao rộng nhất ở đời rồi đó, con đã học được đạo Vạn năng, tức đạo Kiên nhẫn."

Chương 3

QUI TẮC CỦA DISRAELI ĐỂ GÂY CẢM TÌNH

DISRAELI (1) nổi tiếng là người hiểu tâm lý phụ nữ. Ông tiếp đãi các bà một cách lễ độ và nhã nhặn, nghe các bà các cô kể lể hằng giờ những chuyện mà đa số đàn ông cho là chuyện phiếm của bọn ngồi không. Ngay hồi trẻ ông đã viết trong nhật ký : "Nói chuyện với đàn bà càng nhiều càng tốt. Đó là cách để gây cảm tình với họ, rồi họ sẽ về phe với mình mà khi họ về phe mình thì không có gì là xúc phạm cho ta cả vì họ là đàn bà. Một thanh niên khi bước vào đời, được phụ nữ khen là điều rất quan trọng và rất có lợi."

(1) Disraeli là một chính khách có tài của Anh trong thế kỷ trước.

Suốt đời ông nghiên cứu tâm lý phụ nữ, dò xét họ, nói chuyện với họ và thường khen họ. Ông nhận thấy rằng nghiêm trang khen một người đàn bà là đẹp thì người đó sẽ vui lắm. Mặc dầu hiểu thấu tâm lý phụ nữ như vậy mà có lần ông cũng thất bại. Ông muốn được lòng nữ hoàng Victoria mà nữ hoàng tiếp ông một cách rất lạnh lùng. Ông suy nghĩ, tìm ra nguyên do : Thì ra chỉ tại nữ hoàng không tin ông.

Ông bèn ráng tìm cách làm cho nữ hoàng cảm động. Cơ hội tới : Chồng nữ hoàng mất; ông đem áp dụng sự hiểu biết của ông về đàn bà. Ông biết rằng nữ hoàng rất kính mến chồng, nên trong Nghị viện ông tán tụng chồng bà. Lần này ông đã gãi đúng chỗ, nữ hoàng gởi cho ông những lời này : "Nữ hoàng rất cảm động vì ông Disraeli đã tỏ lòng ngưỡng mộ người chồng yêu quý, cao cả của nữ hoàng. Đọc bài diễn văn của ông Disraeli, nữ hoàng đã khóc nhưng nghe lời khen tư cách trong sạch, siêu việt của chồng thì nỗi đau lòng của Nữ hoàng cũng dịu được đôi phần."

Disraeli không những gây được mà còn giữ được - điều này mới khó hơn - lòng tin của nữ hoàng Victoria. Ông kiên nhẫn chịu tánh kỳ cục, bướng bỉnh của bà và thường để bà làm theo ý bà. Khi người ta hỏi ông bí quyết thành công với người đàn bà cứng đầu đó, ông

đáp : "Không khi nào tôi từ chối; không khi nào tôi cãi, thỉnh thoảng tôi quên đi".

Thực là một quy tắc đơn giản để gây lòng tin cậy của đàn bà. Một quy tắc như vậy không thể coi là một luật bất di bất dịch trong phép xử thế được; chúng ta sẽ hóa thành những con người vô lý, kỳ cục mất. Ta chỉ nên nhớ rằng Disraeli muốn khuyên ta nên giữ ý, tránh những xô xát và ráng tìm cách hiểu người.

Chúng ta cần một lời khuyên như vậy vì chúng ta hay có thói phân tích để chỉ trích, bác sĩ David Impastato, nhà thần kinh bệnh học nói "Chúng ta đã thành những nhà phân tích rất giỏi nhưng trị bệnh thì rất dở. Nguyên do ? Là vì phân tích thì dễ, khoa học dễ, sắp loại dễ, mà sáng tác mới khó. Ra cái toa khó hơn là dò bệnh".

Nào bây giờ ta thử áp dụng vào đời sống hàng ngày. Ngày mai nếu bạn thấy cái vui muốn mạt sát người khác, muốn làm cho người khác phải câm miệng, không cãi lại được thì bạn nên nhớ rằng nhắc lại lỗi của người khác không phải là cách để gây cảm tình.

Mấy năm trước, tôi nghe một ông khoa trưởng mới nhận chức trình bày chương trình hoạt động của ông trong sáu tháng, tôi muốn vạch chỗ lầm lẫn của ông ta thì giáo sư Maurice J. Hart kéo tôi ngồi xuống. Lúc ra,

tôi phản đối thái độ đó : "Anh Maurice, anh biết rằng ông ta lầm lỗi nặng, và nếu để ông ta theo chính sách đó thì sẽ rắc rối cho chúng ta suốt sáu tháng. Tại sao anh không đứng lên nói hoặc là để tôi nói ?"

Ông Maurice đáp : "Tất nhiên là ông ta lầm, nhưng nếu anh vạch lỗi cho ông ta mà không để cho ông ta tự tìm lấy thì ông ta sẽ giận anh".

Tôi bảo :

- Nhưng nói cho ông ta biết thì có phải hơn không, đỡ rắc rối cho chúng mình.

Ông ta mới tới, phải có quyền được lầm lẫn chứ. Nếu ta để cho ổng tự tìm ra lầm lỗi, rồi sau này quên lỗi của ông đi thì ổng sẽ mang ơn ta. Thử đợi xem.

Tôi nghe lời giáo sư Hart và thấy ông ấy có lý và tôi lập ra quy tắc này không phản đối một chính sách nào cả nếu chính tôi, tôi không thử trước nó. Thử rồi mà thấy nó đúng là tôi đã lầm lẫn; nếu thấy nó sai thì lúc đó tôi dễ chỉ được chỗ sai cho người khác thấy.

Nhưng phải tế nhị khi vạch chỗ lầm cho người khác. Đừng như sở trữ bơ sữa nọ ở Richmond. Sở sai người đại diện tới Washington để xin sửa đổi lại giá sữa nhưng nhân viên chính phủ không muốn vậy, bảo họ về điều

hòa số sữa sản xuất sao cho phù hợp với giá quy định. Người đại diện bảo không thể điều hòa số sữa được. Nhân viên chính phủ hỏi :

- Tôi không hiểu tại sao mà mùa hè lại vắt được nhiều sữa hơn mùa đông.

Người đại diện nổi giận, la lên :

- Này nghe này, nghe này, đồ ngu như bò, tôi sẽ giảng cho ông nghe để phá cái cục ngu của ông ra. Mùa hè ngày dài, bò ăn nhiều cỏ hơn, uống nhiều nước hơn nên có nhiều sữa hơn. Mùa đông ngày ngắn, bò ra bãi cỏ ít thời giờ hơn, ăn ít hơn, uống ít hơn, nên ít sữa. Kẻ nào không hiểu cái lẽ đó thì nên vô nhà thương điên đi thôi.

Bạn đã đoán được : Kết quả là giá sữa không sửa đổi.

Dù lý lẽ của bạn đúng cả mười phần đi nữa thì cũng phải nghĩ tới danh dự, lòng tự ái của người khác. Người đại diện đó có lý nhưng lối cư xử của người đó vụng.

Một lần tôi lại hỏi ý kiến ông Murray Kavanaugh, luật sư danh tiếng ở Nữu Ước về một bức thư tôi muốn gởi cho một người đã làm cho tôi mất mặt và nổi giận. Tôi đem cái tài viết thư của tôi ra để chỉ rằng người đó đã bất công với tôi. Đọc xong bức thư, ông Kavanaugh bảo :

"Các ông luật sư thích được đọc những bức thư như vầy lắm. Có những bức thư như vậy thì họ mới có công việc". Tôi nhận rằng lời lẽ trong thư hơi mạnh, nhưng vẫn nghĩ rằng phải gởi mới được. Ông Murray nói : "Này, nếu ông muốn có việc ra tòa suốt đời thì lựa nghề luật sư đi, nhưng nếu ông muốn giao thiệp với người khác thì chép lại câu này mà đặt trên bàn viết : "Bức thư này có đem lại một vụ làm ăn nào cho một luật sư không ?"

Vạch thẳng lỗi của người khác ra mà không tiếc lời - dù người đó có đáng vậy đi chăng nữa - là một việc tai hại vô cùng. Sau này không thế nào vui vẻ giao thiệp với nhau được nữa mà khả năng sáng tạo của ta cũng mất. Phải tránh thói đó đi.

Vâng, tôi cũng nhận rằng có lúc bạn phải vạch lỗi cho người khác thấy. Nhưng cả những lúc đó, bạn cũng nên có một thái độ thản nhiên, nếu có thể được, tìm cái giọng trào phúng cho lời của bạn khỏi cay độc. Ông Dale Carnegie, tác giả cuốn *How to win friends and influence people* có lần buồn bực lắm vì người giúp việc là bà Abigail Connell vẩy mực làm dơ cả tấm giấy hoa Nhật Bản quý dán trên tường. Bạn và tôi gặp trường hợp đó chắc đã nổi dóa lên rồi. Ông Carnegie chỉ viết ít chữ này cho người phụ tá :

"Chị Abbie (1)

Có lần Maatin Luther ném một bình mực vào một con quỷ.

Con quỷ chắc đã tránh được vì mực bắn tóe trên tường.

Có bầy quỷ nào lảng vảng chung quanh góc bàn giấy của tôi và quấy rầy chị đấy ? Nếu có thì đáng kiếp cho chúng.

Trong lúc chờ đợi, chúng ta thử tìm xem có thể kiếm được một cuộn giấy dán tường nào cùng thứ đó không ?

Phải diệt con quỷ đó đi, cũng như diệt thành Carthage vậy".

Bà Abigail có buồn không ? Bà giữ miếng giấy đó và năm năm sau đưa cho tôi coi, bảo : "Không thể nào không mến một người vậy được cả khi chúng ta bị vạch lỗi. Ông ấy có một cách làm cho chúng ta cảm thấy rằng ông ấy không giận chúng ta, chỉ giận cái thói nào đó mà vô tình chúng ta có".

Đối với bạn thân ta hay có cái thói thành thực chỉ trích. Ta nghĩ rằng tình thân cho ta cái quyền đó. Ta nên đọc bốn câu thơ sau này của ông George Canning, vị thủ tướng danh tiếng của Anh :

(1) Tức là Abigail, gọi tắt như vậy cho thân mật.

"Xin Trời cho tôi một kẻ thù ra mặt, một kẻ thù của nhân loại.

Tôi có thể can đảm chống cự hắn, có thể đánh lại hắn được nữa;

Nhưng lạy Trời, Trời có giận gì thì giận, có bắt tôi chịu tai họa gì thì bắt.

Xin Trời tránh cho tôi, tránh cho tôi cái nạn có một người bạn nói thẳng."

Nếu bạn muốn giữ lòng yêu mến của người khác thì phải tránh cái thói nói thẳng đi. Thường thường những điều bạn nói đó chính là những điều người ta đã biết rồi, mà ráng quên nhưng không được. Vậy thì nhắc lại cho người ta làm gì ? Tìm hiểu người khác đi rồi họ sẽ hiểu họ.

George Eliot nói : "Loài vật thân thiết với nhau lắm vì chúng không hỏi nhau điều này điều nọ, chỉ trích nhau thế này thế khác". Chúng theo cái bản năng âu yếm, còn loài người thì có khi giết cái mà mình yêu.

Muốn gây được cảm tình, bạn làm như vầy :

1- Nên giữ ý, tránh sự xô xát mà tìm hiểu người.

2. Tránh cái thói vạch lỗi của người.

Chương 4

NGHE, NGHE, RỒI LẠI NGHE

BÁC sĩ Thomas Shanahan, nha y danh tiếng ở Nữu Ước, một hôm cầm ống điện thoại lên nghe và ngạc nhiên thấy ở đầu dây có người dọa đánh mình. Một người phụ tá của ông nhổ răng cho một bà nọ. Mặt bà đó sưng vù lên và ông chồng nóng tính sắp tới đập vào mặt bác sĩ cho nó cũng sưng lên ngang với mặt bà vợ. Quả nhiên, ít phút sau, một người vào hạng lực sĩ gạt đường, xông vào phòng riêng của bác sĩ để la lối om sòm cho hả giận. Bác sĩ Shanahan kiên nhẫn nghe, không cãi lấy nửa tiếng, để ông ta nói hoài nói hủy, chán thì thôi. Sau cùng người đó bực mình quá, la : "Ông không có một lời nào để tự bào chữa à ? Ông ngó cái gì đó ?"

Bác sĩ đáp :

- Ngó chiếc răng lung lay kia của ông, chắc nó làm ông khó chịu ít nhiều, phải không ?

Người đó ngập ngừng :

- À, phải. Muốn lại nhờ bác sĩ coi giùm coi.

- Nào, để tôi coi. May ra thì chữa được.

Thế là người đó ngồi vô ghế cho bác sĩ xem răng. Cơn giận đã tiêu tan hết chỉ vì bác sĩ đã để cho ông ta nói và chăm chú nghe ông ta nói. Thành thử chủ ý tới để gây sự về cái hàm răng của bà vợ rút cục lại là để chữa cái răng của mình.

Muốn được lòng người thì phải có thiện cảm tìm hiểu người. Như vậy tránh được nhiều sự rắc rối. Aristote gọi đức đó là đức "cảm thông". Các nhà tâm lý học hiện nay đã thí nghiệm mà chứng thực được sức mạnh của đức đó.

Bác sĩ Shanahan đã dùng tinh thần cảm thông để tiếp người khách nóng nảy. Ông biết rằng phải quạt cái lửa giận trong lòng ra, lại biết rằng chiếc răng lung lay làm cho người đó khó chịu. Cho nên ông tự đặt mình vào địa vị người đó, giúp người đó giải quyết được nỗi bực mình của họ.

Phương pháp luyện tinh thần cảm thông

là một phương pháp rất dễ; bạn có thể dùng ngay bây giờ được. Phương pháp đó là nghe. Để cho người ta nói, nói nữa đi. Và khi người ta hết nói rồi thì làm theo cách của thống đốc Al Smith : Tỏ cho người ta thấy rõ rằng mình đã nghe. Khi ai đề nghị cái gì với ông, ông ráng hiểu rõ đề nghị đến nổi có thể lặp lại đề nghị đó được, rồi ông mới quyết định. Dù quyết định của ông là từ chối thì người ta nghe cũng vui lòng vì đã được ông chăm chú nghe. Tổng thống Mc Kinley cũng có cái tài đó, lắm lúc mất nhiều thời gian nhưng ông cũng không ngại. Ông Grover Cleveland cũng chịu khó nghe cử tri của mình bày tỏ quan điểm.

Ông Charles L. Eidlitz cũng theo phương pháp đó. Ông là một nhà hòa giải khéo léo. Trong vụ hòa giải nào cũng vậy, ông khuyến khích cả hai bên trong lòng có cái gì thì cứ tuôn ra hết. Không khi nào ông ngắt lời ai cả, dù người đó có lý hay không.

Ông biết rằng cả hai bên thèm khát thiện cảm. Có thiện cảm với ai không nhất định phải nhận người có lý, chỉ cần tỏ ra rằng mình có thể hiểu thái độ của người đó. Nhận rằng lý lẽ của người đó đáng cho ta nghe, nếu người đó bực mình thì xoa dịu người ta một chút.

Điều quan trọng là cho hai bên được hưởng

lợi, nhưng điều quan trọng hơn nữa là cho họ cảm thấy rằng họ được hưởng lợi. Sau cùng, để cho hai bên nói hết rồi, ông hỏi họ còn muốn nói thêm gì nữa không, lúc đó ông mới quyết định. Tóm lại, phương pháp của ông là nghe, nghe, rồi lại nghe.

Thành thực nghe là bước đầu để hiểu. Điều đó rất đúng, nhất là khi ý kiến mình khác ý kiến người. Trong trường hợp ấy, mình càng phải gắng sức nghe người ta nói cho hết. Như vậy thái độ của ta làm cho người trọng và hai bên có chỗ để tìm hiểu nhau. Tổng thống Roosevelt cũng theo phương pháp đó khi giao thiệp với tổng trưởng Cordell Hull.

Ông Cordell Hull nói : "Khi ý kiến chúng tôi khác nhau về vấn đề quan trọng, thì tổng thống không khi nào tỏ ý nóng nảy, cứ kiên nhẫn nghe tôi bày tỏ cho tới cùng, không hề ngắt lời tôi".

Ông Byron Price, phó tổng thư ký Liên hiệp quốc cũng dùng phương pháp đó. Ông bảo : "Kinh nghiệm cho tôi hay rằng nếu ta để cho một người giận dữ nói luôn trong hai mươi phút, thì chính là người đó sẽ tự trả lời cho họ, ta khỏi phải trả lời nữa".

Sau đại chiến thứ nhất, ông Lloyd George qua thương thuyết với Pháp, ông dắt theo một ban thông ngôn mặc dầu ông rất thạo tiếng

Pháp. Như vậy ông có thể nghe hai lần và có thời giờ suy nghĩ về lý lẽ của người thay mặt chính quyền Pháp.

Ông William A. Patterson tự cho rằng một đặc điểm của hãng ông là bất kỳ người giúp việc nào muốn hỏi ông, nói với ông điều gì ông cũng sẵn lòng nghe. Ông đi khắp các nơi có công ty Liên hiệp hàng không, nói chuyện với tất cả các nhân viên, cho họ cơ hội hỏi ông về công việc của hãng, tại sao làm việc này mà không làm việc nọ. Có nơi có tới 2000 nhân viên; có nơi chỉ có 5 nhân viên. Ông mời họ vào phòng của ông ở khách sạn để nói chuyện; và một nhân viên mới vào làm được khoảng 30 ngày; hỏi ông câu này : "Thưa ông Patterson những nhân viên trả lương tháng làm thêm giờ thì không được thêm tiền, còn những nhân viên trả giờ thì làm thêm giờ lại được thêm tiền ?" Ông luýnh quýnh nhưng thẳng thắng đáp : "Tôi không rõ nữa, để về hãng tôi sẽ tìm lý do rồi trả lời ông".

Ông ghi câu hỏi đó vào trong sổ tay rồi về Chicago, tới nơi ông mời tất cả các nhân viên chủ sự lại, nói : "Ở Bakersfield có người hỏi tôi một câu mà tôi không đáp được. Các ông có thể giải cho tôi được không ?" Rồi ông nhắc lại câu hỏi đó. Nhìn vẻ mặt của các nhân viên chủ sự đó ông biết rằng vẻ mặt của ông hôm trước cũng vậy. Sau cùng có người nói :

"Công việc của nhân viên làm giờ là công việc bất thường hãng không cần dùng lúc nào là hãng cho thôi lúc đó. Còn nhân viên làm tháng thì không vậy, cho nên làm thêm giờ không được trả thêm". Ông Patterson bảo : "Hãng mình đã cho ai thôi việc vì không cần dùng nữa không ? Từ nay bất ai làm thêm giờ phải trả thêm tiền cho người ta". Thành thử một câu hỏi không quan trọng gì của một nhân viên mới vào làm có 30 ngày ở một chi nhánh nhỏ nhất có 5 nhân viên đã làm lợi cho toàn thể nhân viên là 5000 của công ty. Chịu khó đi ra ngoài và nghe là một điều lợi.

Ông C. R Smith chủ tịch ban giám đốc công ty Hàng không Mỹ bảo tôi : "Nếu ông thực tâm muốn được lòng ai thì trước hết xem người đó muốn nói chuyện về cái gì. Tôi có một người bạn ở California mà tôi thích lại thăm lắm. Lúc nào ông ta cũng muốn nghe tôi nói chuyện, thỉnh thoảng ông ta hỏi tôi những câu rất hợp đề để khuyến khích tôi nói. Ông ta cũng là người hiểu biết rất nhiều nhờ chăm chú nghe người khác kể chuyện".

Một lần tôi hỏi nhà văn và học giả danh tiếng Lewis Mumford : "Nhờ bí quyết gì mà ông có tài hiểu người tới mức đó ?" Ông ta đáp : "Nếu tôi có cái tài ấy thì nó chỉ là sản phẩm của những đức tính khác như sẵn sàng nghe người khác và biết tự kiểm thảo.

Bạn cứ để cho người khác đóng trò cho mình nghe, rồi người đó sẽ cần bạn như trái đất cần mặt trời vì có bạn thì mặt người đó mới sáng sủa, lòng người đó mới ấm áp lên như trái đất có mặt trời chiếu vậy, vắng bạn thì người đó sẽ buồn rầu và lẻ loi.

Vả lại người biết nghe là người có tư cách. Nói thì có lợi thật; nhưng nghe cần khéo léo, tế nhị. Nghe tất là làm cho người khác vui mà giữ kín được lòng mình. Sức mạnh của đức nghe là ở đó.

Ba con, nhà bác học rất hiểu biết bản chất con người viết những hàng này để chỉ rằng nghe có lợi nhiều hơn nói : "Người im lặng được nghe những lời tự thú của kẻ khác vì ai mà lại kể lể tâm sự với một kẻ bép xép bao giờ ? Những kẻ hay nói thường khoe khoang, nhẹ dạ, vì kẻ nào hay nói về những cái mà họ biết, cũng thường nói về những cái mà họ không biết; cho nên bạn có thể tin chắc rằng thói quen nín tiếng vừa khôn ngoan mà vừa cao cả.

"Đức yên lặng có những lợi này : Trước hết không có ai phản đối mình; vì không ai biết ý nghĩ của mình ra sao cả; lại thêm mình được cái lợi là dễ rút lui khi nào muốn, vì nếu ta tuyên bố việc ta sắp làm thì một là phải làm cho xong, hai là phải chịu sự thất

bại; sau cùng còn cái lợi nữa là hiểu được tâm tư người khác vì để cho người ta tự do nói tức là để cho người ta tự do tư tưởng.

Có một câu tụng niệm rất ngắn mà ích lợi rất lớn có thể giúp loài người tránh được một nửa những lầm lẫn. Câu đó như vầy : "Xin Thượng đế giúp con bịt cái miệng lớn của con lại". Ai muốn chỉ huy thì phải nhớ câu đó. Đừng bép xép đừng đem tâm sự, bí mật của người kể lể cho kẻ khác nghe. Bạn nhớ rằng trước hết, không khi nào kể lại mà hoàn toàn đúng cả, thế nào cũng sai đi ít nhiều. Sau nữa người thứ ba nghe rồi mà kể lại nữa thì có thể thay đổi câu chuyện làm cho sai hẳn đi. Đã bao lần bạn muốn thu lại những lời lỡ thốt ra ? Đã bao lần chỉ vì lỡ lầm một chút mà rồi phải giảng giải lúng túng, mất uy tín, mất thể diện ?

Tôi biết một người rất dễ thương, vui tính, nhưng mắc cái thói đó. Nói chuyện với ông ta, ai cũng thấy lòng mình ấm áp cởi mởi. Nhưng ông ta thường đem chuyện người này kể lại cho người khác nghe thành thử ông kết bạn rất mau và chỉ trong một thời gian ngắn bạn bè đều bỏ ông. Ông đã không để ý đến lời của Polonius : "Chăm chú nghe mọi người nhưng lựa người mà nói".

Có lẽ bạn nghĩ : "Nếu tôi chỉ nghe không

thôi thì làm sao ảnh hưởng được tới người khác ?" Tôi xin thưa rằng có hai lối chỉ huy : Một lối có tính cách thể chất, một lối thuộc về tinh thần. Chỉ huy tinh thần có nghĩa là hướng dẫn tư tưởng, hoạt động và kế hoạch của người khác. Lối đó là lối của những nhân viên cao cấp cầm đầu một cơ quan.

Đối với những người đó, nghe là một điều quan trọng. Nghe cũng có thể là sáng tác, nếu bạn theo dõi tư tưởng người khác, tỏ thiện cảm với họ, và khuyến khích họ tiếp tục. Thuật nghe đó cần khéo léo, phải luyện tập lâu. Không phải chỉ nghe bằng tai mà đủ, phải nghe bằng trí óc và con tim của mình, nghĩa là phải chú ý nghe, có thiện cảm với người nói, để ý tới mỗi tiếng và chăm chú tìm cơ hội giúp người, khuyến khích người, chăm chú như con mèo rình con chim vậy.

Nếu bạn muốn chỉ huy thì làm như vầy :

1. Để người khác nói, nói, và nói.

2. Còn bạn thì nghe, nghe, rồi lại nghe nữa.

3. Tập cái tài im lặng và cái thuật hiểu người.

Chương 5

BẠN LÀ MỘT SINH VẬT DỄ CẢM THÌ NGƯỜI KHÁC CŨNG VẬY

THUYỀN trưởng Isaiah Sellers là người đầu tiên lái tàu chạy trên sông Mississipi, năm 1811. Tính ra ông đã cho tàu chạy bốn trăm sáu chục lần dọc con sông và tổng cộng tàu chạy được non 2 triệu cây số. Con sông đó rất thay đổi, chỗ bồi chỗ lở, có khi chỉ ít tháng nhiều chỗ không nhận ra được nữa. Ông đã ghi chép những nhận xét thực tế và hữu ích của ông về con sông, gửi cho tờ Picayune ở New Orleans. Ai cũng nhận ông là người nhiều kinh nghiệm nhất trong nghề, đáng làm thầy tất cả những hoa tiêu trên sông.

Ông rất kiêu hãnh về nghề của mình và rất yêu nó. Về già ông cho làm một bức tượng

của mình bày trong nhà. Hiện bức tượng đó dựng trên mộ ông ở nghĩa địa Bellefontaine, tại St. Louis. Tượng bằng đá hoa ghi lại hình ảnh của ông khi đứng lái tàu.

Một hoa tiêu nhỏ tuổi thấy ông kiêu hãnh như vậy, nẩy ra ý muốn chế giễu ông. Công việc đó rất dễ dàng vì những bài ông đăng báo Picayune viết quá tự nhiên, không có văn chương gì cả. Chàng ta viết bài chỉ trích đưa cho bạn bè coi, họ gởi đăng ngay ở tờ True Delta tại New Orleans. Những bài chỉ trích đó chẳng có ích lợi gì cho ai cả nhưng làm cho ông già Sellers đau xót.

Từ đó thuyền trưởng Sellers ghét thanh niên nọ cho đến chết. Và không đăng báo nữa. Chàng thanh niên đó là Mark Twain. Chuyện đó làm cho chàng hiểu rằng loài người là một sinh vật dễ cảm và không có gì đau khổ bằng lần đầu tiên bị người khác bêu xấu mình trên báo.

Nhà tâm lý học danh tiếng William Trotter nói : "Con người dễ cảm xúc về dư luận hơn là về những cái khác. Dư luận có thể làm cho ta hăng hái, đầy nghị lực, can đảm, bền bỉ, nhưng cũng dễ làm cho ta chua xót, chán nản, buông xuôi tất cả. Ta không thể nào đoán trước được hạnh phúc hay đau khổ do dư luận gây ra sẽ mạnh tới mức nào."

Somerset Maugham viết : "Những kẻ bảo cóc cần người khác nghĩ ra sao về mình, đa số là tự dối mình. Lòng muốn được người khác khen là bản năng đâm rễ sâu nhất trong tâm não con người văn minh. Tôi không tin những kẻ bảo không thèm để ý đến dư luận. Đó là thái độ phách lối của người ngu".

Có lẽ đặc điểm thứ nhất của con người là tính dễ cảm. Trong một lớp học của tôi, bà mẹ một em nhỏ bị mù than thở với tôi rằng bà lo lắng lắm vì con bà cứ lạc hoài. Sau bà tìm ra được nguyên do : Khi vắng má nó thì nó gỡ bỏ dấu hiệu : "Tôi là một em nhỏ bị mù".

Khi bạn tin rằng một người nào đó không cảm xúc thì bạn hiểu lầm người đó rồi. Giáo sư John Dewey có lần bảo tôi rằng chỉ mỉm cười một cách gượng gạo cũng đủ làm cho một sinh viên năm thứ nhất lúng túng mắc cỡ, diễn thuyết chẳng ra gì cả mặc dầu bài diễn văn có thể rất hay. Thật lạ lùng, phải thành công nhiều lần rồi mới tin giá trị của mình, nhưng chỉ một lần thất bại cũng đủ cho lòng tự tin đó lung lay.

Vậy mà chúng ta có xu hướng muốn chế giễu, khinh bỉ tư tưởng và hành động của người khác. Đó là cái bẫy mà những người tài khéo thường mắc phải, vì càng khéo chế giễu

thì ta lại càng lầm lẫn. Óc chế giễu làm phí tài năng, gây sự xung đột và mua thù chuốc oán. Chẳng phải chỉ người bạn chế giễu mới oán bạn, ngay cả những người nghe bạn mà được dịp cười nữa cũng không ưa gì bạn vì họ ngần ngại sẽ đến phiên họ bị bạn đập, nên họ phải đề phòng.

Ông Chesterfield nói : "Những bất công của kẻ ác dễ quên hơn là lời chế giễu của một kẻ có tài trào phúng; trong trường hợp trên, ta chỉ thiệt hại về tự do hoặc của cải; còn trong trường hợp dưới, lòng tự ái bị thương tổn". Một lời trào phóng có thể gây một kẻ thù suốt đời.

Chế giễu dáng người, vẻ mặt của ai là một lỗi không thể tha thứ, vì ai cũng dễ cảm về những cái mà mình không thể thay đổi được.

Nếu ta bảo màu cà vạt của một người là không thích hợp thì người đó có thể không buồn phiền gì cả vì bất quá chỉ thay đổi cà vạt là xong. Nhưng nếu ta chê xứ sở màu da hoặc gia đình của họ, thì ta phải coi chừng đấy. Người đó không cãi lý với ta đâu mà sẽ tấn công ta, vì những cái đó không ai có thể thay đổi được.

Phải tôn trọng địa vị và uy danh của người. Dù bạn biết rằng địa vị và uy danh

đó không xứng đáng thì cũng vẫn phải tôn trọng nó; nếu không bạn sẽ làm cho người đó hết tin ở bản thân, và điều đó không ai chịu nổi; người ta sẽ họp nhau lại để tấn công bạn.

Bạn nên nhớ : Làm cho người nào thấy họ kém cỏi tức là làm cho người đó thành kẻ thù của mình.

Vì tấn công họ, họ có thể chống đỡ được; còn chế giễu họ là không cho họ phương tiện để chống đỡ, nên họ oán lắm.

Một hôm tôi đi chơi phố với đứa cháu trai bốn tuổi. Nó thấy một dải băng màu rực rỡ, lượm lên quấn vào đầu.

Tôi bảo cháu : "Con không thích quấn cái băng đó, phải không con ?"

Nó vội vàng đáp :

- Có chứ, ba. Nó đẹp quá.

Nó có vẻ thích, nên tôi cũng để mặc. Tôi nghĩ đến một cái băng khác cũng giống băng đó mà tôi quấn cổ lúc đó, tức cái cà vạt của tôi.

Nhưng đi chưa hết con đường thì chúng tôi gặp hai đứa con gái. Chúng chỉ trỏ dải băng trên đầu con tôi và la : "Ngó kìa, thằng bé nhút nhát quấn băng trên đầu kìa ! Y như con gái".

Rồi chúng cười rộ lên. Con tôi mắc cỡ.

Tức thì nó giật mạnh dây băng, liệng xuống đất. Chưa bao giờ tôi thấy nó giận dữ như vậy. Từ đó không khi nào nó quấn băng trên đầu nữa.

Cái vật làm cho người ta chế giễu nó đó, muốn liệng đi lúc nào cũng được. Nhưng bạn thử tưởng tượng, nếu vật kia là một phần của bản thân nó mà nó giật không ra được thì ra sao ? Thử tưởng tượng nếu người ta chế giễu về thân thể, về nòi giống, về tôn giáo mà tổ tiên nó đã theo từ mấy đời nay và truyền lại cho nó, thì làm sao nó liệng bỏ đi được ? (1)

Ôi ! Sự chế giễu, trào phúng còn bén hơn một lưỡi dao; và vết thương nó gây ra sâu biết bao !

Nếu bạn muốn hiểu người thì làm như vầy :

1. Nhớ rằng loài người là sinh vật dễ cảm nhất.

2. Đừng bao giờ làm cho người khác cảm thấy họ kém cỏi.

---

(1) Đọc truyện Kiếp người (Of human bondage) của Somerset Maugham, độc giả sẽ thấy nỗi đau khổ của một người có tật bị bạn bè chế giễu.

Chương 6

HỄ TRANH BIỆN VỚI NHAU THÌ KHÔN NGU GÌ CŨNG "CÁ MÈ MỘT LỨA"

Có một hôm, tôi đang đi ngang trường Đại học Columbia thì gặp một cặp trai gái trẻ. Tôi đoán họ là vợ chồng. Tôi sắp vượt họ thì nghe thiếu nữ nói : "Phải rồi", người đàn ông đáp : "Không phải đâu, em à..."

Vì không có công việc gì, tôi tò mò theo họ xem câu chuyện ra sao. Đi được ít bước nữa thiếu nữ nói tiếp : "Không bao giờ anh nghe em cả". Người kia quay lại bảo : "Anh chán nghe em rồi".

Rồi thiếu nữ phàn nàn rằng mẹ nàng đã bảo trước nàng rằng tính chàng bướng bỉnh, y như tính của ông thân chàng vậy.

Sau cùng tôi được biết nguyên do cuộc lời qua tiếng lại đó chẳng có gì quan trọng cả.

Người thì bảo rằng ga đường hầm ở đường 72 là một ga xép, xe điện tới đó ngừng, người thì bảo rằng nó là một ga trên đường xe tốc hành. Cả hai điều có lý vì ga đó vừa ở trên đường xe tốc hành, vừa là một ga xép.

Như vậy mà gây với nhau thì thật vô lý quá. Đừng bao giờ cãi nhau về những sự kiện. Dù bạn nói gì thì nói, sự kiện nó vẫn còn đó. Người ta cãi nhau chỉ vì không biết rõ sự kiện. Cứ đợi tới lúc trông thấy sự kiện rồi thì sẽ biết ai phải ai lầm.

Ngày lễ Giáng sinh năm 1870 cô Mary bưng một con gà quay đặt lên bàn, đúng lúc đó một con sáo đậu lên thành cửa sổ. Cô nói : "Anh Pat, có một con sáo đẹp đậu trên cửa sổ kìa". Nhưng đúng lúc nàng đặt con gà lên bàn thì con sáo bay mất và một con chim họa mi đã thế chỗ. Pat cau mặt nói : "Họa mi chứ đâu phải sáo". Mary quay lại nhìn thì con họa mi đã bay đi rồi, đáp : "Lúc nãy con sáo đậu ở đó". Pat lạnh lùng nhìn nàng, nói giọng hơi gắt : "Nó là con họa mi". Mary nổi nóng : "Tôi biết nhận một con sáo mà". Tỏ vẻ khinh khỉnh, Pat nói : "Đồ đàn bà, chẳng biết gì cả lại còn nói càn". Thế là hai người gây lộn với nhau.

Ngày lễ Giáng sinh năm sau, Mary lại

bưng một con gà quay, vừa đi vừa khấn : "Phước đức quá, nhờ Trời năm nay không có con sáo nữa". Pat nghe thấy, hỏi : "Em muốn nói con họa mi, năm ngoái đậu ở cửa sổ này ư ?" Hai vợ chồng lại gây lộn với nhau nữa. Và cứ như thế suốt hai chục năm.

Ít khi chúng ta ở trong trường hợp đó, nhưng chung quanh chúng ta chuyện như vậy xảy ra bất thường. Vậy bạn nên nhớ câu này : Nếu là một sự kiện thì tìm nó ra, nếu là một ý kiến thì diễn nó ra một cách khiêm tốn.

Muốn tránh những cuộc tranh biện vô ích thì phải yêu sự kiện, và chịu khó đợi cho tới khi tìm được nó. Trong một cuộc tuần du, Tổng thống Roosevelt soạn một bài diễn văn. Khi ngồi xe lửa về Washington, ông bảo ông William D. Hassett, thư ký ở Tòa Bạch ốc, rằng ông phải lật lại Thánh kinh tra xem người nào đã tới Jericho mà lọt vào một ổ ăn cắp. Tổng thống thích bài học của người Pharisee xấu bụng không giúp đỡ kẻ bị nạn. Ông Hassett bảo kẻ ích kỷ đó không phải là người Pharisee mà là người Levite. Tổng thống cương quyết giữ ý kiến của mình. Ông Hassett nói lảng qua chuyện khác, đợi đến sáng hôm sau về Washington, lấy một cuốn Thánh kinh ra đưa Tổng thống coi.

Ông Hassett đã tránh tranh biện về một

sự kiện. Thái độ ông rất phải. Nếu bạn có lý thì chịu khó đợi tìm ra được sự kiện để chứng thực quan niệm của bạn. Còn nếu bạn lầm, thì thái độ yên lặng có lợi cho bạn là khỏi gân cổ ra cãi bướng để tỏ rõ cái khối ngu của mình. Vậy trong cả hai trường hợp, bạn chỉ có lợi. Và một cách rất dễ để tránh tranh biện là : Đừng bao giờ lý luận suông về một sự kiện.

*
* *

Ông John Patterson, trước kia làm chủ tịch công ty National Cash Register, điều khiển công ty bằng bàn tay sắt. Có một lần ông đuổi hết các nhân viên trong phòng kế toán phí tổn; ông bắt họ ôm sổ sách theo ông vào xưởng súp-de rồi liệng tất cả sổ sách vô lò lửa. Ông cho rằng tính phí tổng mà tính lới từng xu một là điên khùng.

Ông đuổi nhân viên một cách đột nhiên đến nỗi thỉnh thoảng nghĩ lại cũng giật mình, thấy công ty của ông như một kim tự tháp bằng cát bốn bề cứ tuột lần lần xuống một cách đều đều. Có người chỉ nhận được một hàng chữ giản dị này :

"Ông John Brown : Ông bị đuổi khỏi hãng".

Ông khó tính thế đấy. Vậy mà một người đã biết cách làm cho ông phải theo ý mình.

Người đó biết rằng ông Patteson mặc dầu tính tình kỳ cục như vậy, nhưng có tinh thần lý luận rất đúng.

Người đó là Charles F. Kettering, sau này làm Phó chủ tịch công ty General Motors. Ông Kettering rất giỏi về nghệ thuật hiểu người; ông không phí thì giờ về những hành động lạ lùng của ông Patterson mà chỉ chú ý tới tinh thần lý luận của chủ.

Một lần ông Patterson bảo ông :

- Này, ông Kettering này, cái máy mới này có vẻ đẹp đấy. Bao giờ thì những hình vẽ này biến thành khí cụ đấy ? Bao giờ thì chúng ta có thể bước vào giai đoạn sản xuất ?

Ông Kettering đáp :

- Thưa ông, tôi không nói chắc được, nhưng tôi đoán khoảng một năm nữa.

- Không được. Hiện nay phòng ông có bao nhiêu người ?

- Có mười người làm máy mẫu và sáu họa công.

- Tôi sẽ lưu tâm tới việc đó. Tôi sẽ cho ông một cái phòng rộng bằng hai phòng này cho thêm mười người thợ máy và sáu họa công nữa.

- Như vậy có lợi gì không ạ ?

- Hứ, sự thật thì - ông Patterson mà thốt những tiếng đó là thế nào một tai nạn cũng sắp xảy ra trong công ty - sự thật thì, ông có mười người để đào một cái hầm trong một thời gian, nếu tăng số người lên gấp đôi thì thời gian sẽ rút đi một nửa phải không ?

Mắt ông Patteson nheo lại, còn cặp mắt đen và thành thực của ông Kettering thì sáng ngời lên sau cặp kiếng. Nhưng ông Kettering không nói gì cả. Im lặng hoàn toàn.

Ông Patterson nói tiếp :

- Ông muốn nói rằng số người tăng lên gấp đôi thì ông không làm được gấp đôi công việc phải không vậy ?

- Thưa ông, cách hay nhất để trả lời câu của ông là hỏi lại ông câu này : Một con gà mái ấp một lô trứng trong ba tuần thì nở; hai con mái ấp lô trứng đó trong một tuần rưỡi có thể nở được không ?

Ông Patterson phải nhận là ông Kettering có lý và để cho ông ta tiếp tục tìm tòi, chế tạo.

Nếu ta theo hai quy tắc của ông Kattering thì tránh được nhiều cuộc tranh luận. Quy tắc thứ nhất : Ông không trả lời ông Patteson khi ý kiến bất đồng. Quy tắc thứ hai : Đáng lẽ đáp lại một cách quả quyết thì ông chỉ hỏi lại một câu. Như vậy cần phải kiên nhẫn và

suy nghĩ : Hai điều kiện này thường thiếu nhất trong những cuộc tranh biện.

Còn nếu bạn nhanh trí thấy ý kiến của đối phương là vô lý thì xin bạn đếm tới mười. Đếm xong rồi mà vẫn thấy ý kiến đó vô lý thì đếm đến hai mươi. Rồi suy nghĩ, tìm một câu hỏi để dẫn dắt đối phương về quan điểm của bạn. Khó ư ? Tất nhiên là khó rồi, nhưng thú vị lắm.

Không phải là cuộc xung đột nào cũng có thể giải quyết được đâu. Nhưng thời gian là một yếu tố làm dịu tình hình căng thẳng. Muốn có yếu tố thời gian, một công chức ở Washington dùng một cái tủ có bốn ngăn. Vấn đề nào cũng được sắp vào ngăn thấp nhất, ngăn thứ tư. Rồi có nửa tháng một lần ông ta sắp lại các ngăn, đem những vấn đề ở ngăn thứ tư lên ngăn thứ ba, nếu trong thời gian đó vấn đề vẫn còn quan trọng vẫn chưa giải quyết xong. Như vậy lên tới ngăn thứ nhì rồi ngăn thứ nhất. Dùng phương pháp đó, ông ta thấy thời gian giải quyết được hết thảy, trừ những vấn đề hóc búa nhất.

Phương pháp đó không thể áp dụng trong mọi trường hợp được, nhưng có điều đúng là thời gian giúp ta nhìn thấy đúng sự quan trọng hay không của vấn đề; nó lại giúp ta nhìn thấy những giải pháp mà lúc đầu ta không nghĩ ra. Ta như được đứng trên cao mà

nhìn bao quát xuống. Giờ đây có ai cảm động về những trận đánh của César hay Napoléon nữa đâu, nhưng đương thời những vị đó dân chúng xúc động đến cuồng loạn. Để cho thời gian làm cho cảm xúc của ta lắng xuống rồi ta mới suy nghĩ sáng suốt được.

Năm 279 trước Công nguyên, vua xứ Epirus la Pyrrhus thắng quân La Mã ở Ausculum. Kẻ tả hữu của ông ca ngợi thắng lợi ấy bằng những danh từ rực rỡ. Nhưng Pyrrus nhận thấy số tử sĩ nhiều quá, nên phàn nàn rằng : "Thắng quân La Mã một lần như vậy nữa thì chúng ta sẽ hoàn toàn kiệt sức."

Bạn nên luyện tinh thần thói quen tìm hiểu người khác đi. Gắng sức tìm ra một khu vực hiểu biết lẫn nhau, theo chính sách nhận của người mà cũng tặng lại người.

Thứ nhất là tránh được sự tranh biện - nó làm cho kẻ khôn người ngu đều "cá mè một lứa".

Nếu bạn muốn tránh tranh biện thì làm như vầy :

1. Đừng bao giờ lý luận về sự kiện - Kiếm nó ra.

2. Dùng câu hỏi để dẫn dắt người ta về quan điểm của mình.

3. Đợi một thời gian rồi hãy giải quyết vấn đề.

Sa-Đéc, Dec 26, 2014

Chương 7

TRÊN CÓ GẮN BÓ VỚI DƯỚI THÌ DƯỚI MỚI TRUNG THÀNH VỚI TRÊN

ÔNG Schwab, cựu chủ tịch công ty Bethileem Steel nói : "Mới đây tôi có dịp đi qua một xưởng máy và đứng lại nói chuyện với một người đã giúp việc chúng tôi trong lâu năm. Tôi hỏi người đó :

- Mỗi tuần chú lãnh lương bao nhiêu ?

Người đó đáp xong, tôi bảo :

- Chúng tôi có thể trả cho chú thêm được nếu mỗi ngày chú xúc được được số quặng nhất định mà tôi sẽ cho biết.

- Người đó trả lời :

- Vô ích. Vì tôi đã làm hết sức của tôi rồi, và cố gắng sức tới mức nào nữa tôi cũng

không thể xúc được trên một tấn quặng mỗi ngày.

Nhưng tôi cũng bàn với chú ý để trả thêm lương nếu chú xúc được nhiều hơn.

Ít tuần sau, tôi lại gặp người đó. Lần này chú ta có vẻ ngượng ngùng, lúng túng. Tôi hỏi :

- Công việc ra sao, chú Flynn ?

Chú ta lắp bắp, ngập ngừng một chút rồi đáp :

- Ông Schwab ạ, lần trước gặp ông, tôi thưa với ông là không thể xúc trên một tấn quặng mỗi ngày. Lúc đó tôi không tin rằng có thể xúc hơn được. Nhưng từ khi ông và tôi thỏa thuận với nhau thì tôi xúc mỗi ngày được bốn tấn mà không khó nhọc gì hơn trước. Mỗi lần xúc đầy một leng quặng, tôi tự nhủ : "Được thêm một số tiền đây, Flynn ạ".

Sự thực thì không phải chỉ có tiền mà còn có cái gì khác nữa nó làm cho cánh tay chú Flynn thêm sức mạnh. Cái đó là cảm giác rằng chú là một phần tử của công ty, một hội viên có công tạo lập ra công ty và được hưởng chung sự thịnh vượng của công ty".

Ông Charles Steinmatz nói : "Sự hợp tác không phải là một tình cảm - nó là một sự cần thiết về kinh tế. Mà chỉ có mỗi một cách

hợp tác là chia - chia lời, chia trách nhiệm, chia khó nhọc, nghĩa là cùng giải quyết mọi khó khăn với nhau".

Có chung quyền lợi thì mới có hợp tác. Như một người bồi ở một khách sạn tại Newark đã nói : "Nếu ông chủ kiếm được một đồng thì chúng tôi biết thế nào cũng sẽ có phần trong đó".

Hợp tác là như vậy.

Ông William A. Patteson bảo : "Tôi thấy những chữ : chính sách đề nghị ở trên cửa một phòng hội nghị của chúng tôi. Tôi bước vô và thấy ông chủ tịch "ủy ban đề nghị" ngồi trước vài bản đồ rất rắc rối và đầy đủ về một kiểu nồi súp de. Tôi nghe thấy ông ta nói : "Ông kỹ sư, ông nghĩ sao về kiểu đó?". Trả lời : "Công ty Hàng không miền Đông đã thử nó sáu tháng trước và đã thất bại". Ông chủ tịch tức thì liệng kiểu đó đi.

Trong khi họ xét tới đề nghị sau, tôi bảo : "Xin lỗi ông, tôi không muốn làm ngưng công việc của các ông hoặc đề nghị các ông xét lại, tôi chỉ muốn biết trước khi tôi vào đây, các ông đã bàn tính trước gì với nhau chưa ?". Ông chủ tịch đáp : "Không, chúng tôi mới nói chuyện với nhau thì ông vô".

"Tôi thắc mắc về quyết định đó. Nhưng

người đưa đề nghị đã ráng suy nghĩ lâu, mất công cả mấy tháng mà đề nghị bị bác bỏ. Tôi nghĩ nên mời người đó lại và khen người ta ít lời". Và tôi bảo : "Xin ông thảo một tờ tường thuật cho biết rõ cái kiểu nồi súp de này với kiểu nồi súp de mà công ty Hàng không miền đông đã thí nghiệm và thất bại, giống nhau ở chỗ nào".

Sáng hôm sau, tôi nhận được tờ tường thuật và nỗi nghi ngờ của tôi càng tăng. Người ta bảo đề nghị đó mạo tạo một kiểu đã cầu chứng. Tôi hỏi họ số cầu chứng đó là bao nhiêu và yêu cầu họ gởi cho tôi một bản đồ cái máy, để xem mạo tạo ở chỗ nào. Họ làm thinh, không trả lời...

"Một năm sau, tôi thấy công ty hàng không Royal Dutch ở Hòa Lan gởi một com-măng 300 nồi súp-de. Tôi lấy làm ngạc nhiên, trở về xét cho ra chuyện đó. Thì ra kiểu nồi súp-de trong com-măng chính là kiểu mà nhân viên hãng tôi đã đề nghị. Chúng tôi đã sản xuất kiểu đó và hiện nay đường hàng không nào trên thế giới mà không dùng máy bay Douglas DC3, đều có nồi súp-de kiểu đó".

Ông Patteson đã hiểu nghĩa câu này : "Trên có trung thành với dưới thì dưới mới trung thành với trên".

Nếu bạn muốn chỉ huy thì phải để cho

người ta làm giúp bạn. Mà nếu muốn làm lấy hết mọi việc thì không còn thì giờ để chỉ huy nữa. Có những người quá ham hoạt động thành thử bỏ quy tắc căn bản này của sự chỉ huy : Giao trách nhiệm cho người dưới. Nếu bạn quan niệm rằng chỉ có bạn mới suy nghĩ được thì đó là triệu chứng thất bại. Bạn không chịu tin rằng người khác cũng có óc như mình, mà thu hẹp thế giới của bạn vào trong bốn bức vách tư tưởng của mình. Tư tưởng mà che kín như vậy thì thường héo hắt đi và rồi tiêu trầm.

Để cho người khác phải tùy thuộc bạn mới phát triển được thì chỉ là thêm gánh nặng cho bạn vì bạn sẽ phải lo lắng thay cho người đó. Khoảng mười lăm năm trước, ông Neil M. Clark phỏng vấn ông William Wrigley. Trả lời về điểm đó, ông Wrigley đáp :

"Hồi hãng của tôi còn nhỏ, tôi tự lo mọi công việc mua bán và hầu hết các công việc khác. Tôi làm việc suốt ngày và không ngày nào nghỉ, kể cả chủ nhật, và mướn bốn mươi lăm cô thư ký đánh máy để chép thông tư và thư từ chứ không làm việc gì khác.

Bốn mươi lăm cô đó dùng biết bao nhiêu là băng đánh máy ! Tôi tưởng như hai ba ngày lại phải mua mười hai tá cuộn băng.

Một đêm ông Jake phụ trách phòng đánh máy và phòng cung cấp vật liệu bảo tôi :

Thưa ông Wrigley, ngày mai phải mua thêm băng đánh máy.

Tôi phàn nàn :

- Trời đất ! Lúc này tôi bận quá mà công việc đó nhỏ mọn, không muốn phải bận tâm về nó nữa. Anh Jake, sao anh không mua giùm tôi cái của nợ đó.

- Ông muốn để tôi mua ư ?

- Phải.

- Dạ, được. Ông mua giá bao nhiêu ?

- Hình như mười lăm đôla... phải, mười lăm đôla.

Hôm sau ông Jake cho tôi hay đã tìm cách mua được với giá chưa đầy bảy đôla. Vậy tôi đã mua hớ quá, chỉ tại tôi có biết chút gì về băng đánh máy đâu, không phân biệt được nó với cái giẻ rách mà không có thì giờ tìm kiếm, khảo giá. Tôi nghĩ : "Công việc làm ăn của mình sẽ phát triển đến đâu nếu mình để cho người dưới suy nghĩ giúp mình".

Hồi đó công ty của tôi đáng giá ba trăm ngàn đôla. Bây giờ nó đáng giá một trăm bốn chục triệu đôla".

Việc khó nhất là việc quản lý. Thế giới có đầy những người có tài vào hạng nhì. Họ không phát triển tài năng của họ đến mức

cao nhất được. Ông Acton bảo : "Uy quyền luôn luôn làm hư con người, mà uy quyền tuyệt đối làm hư con người tuyệt đối. Vì uy quyền làm lộ những nhược điểm của ta dưới hình thức xấu xa nhất của nó. Và những nhược điểm đó càng lây xuống người dưới càng hóa tệ."

Đô đốc E. J. King cho tôi một tài liệu ông viết hồi làm Tổng tư lệnh hạm đội Đại Tây Dương năm 1941. Tôi đã đem những tài liệu đó để phê bình với nhiều nhà lãnh tụ về chính trị và kỹ nghệ. Họ nhận rằng tài liệu đó chứa những quy tắc chính về sự hợp tác trong đời sống chính trị và kinh doanh. Xin bạn nghiên cứu kỹ nó đi rồi áp dụng vào đời quản đốc của bạn - Chứ đừng đọc suông nó. Nó là cái tinh túy của kinh nghiệm trong một đời người chỉ huy có tài.

Ngày 21 tháng giêng năm 1941

Đề mục : Công việc chỉ huy - Chi tiết quá nhiều trong quân lệnh và huấn thị.

1- Trong mấy năm nay tôi để ý đến một khuynh hướng mỗi ngày một tăng - bây giờ thì nó đã phát triển đến cái mức gần thành một "phương pháp tiêu chuẩn" của công việc và những người có nhiệm vụ chỉ huy. Khuynh hướng đó là ra những quân lệnh và huấn thị với quá nhiều chi tiết, chẳng những bảo cho người dưới biết phải làm "cái gì" mà còn quá

tỉ mỉ vạch cho họ cách phải "làm ra sao" thành thứ trái hẳn với yếu tố căn bản của sự chỉ huy là "để cho người dưới có sáng kiến".

2. Chúng ta đương chuẩn bị (nay đã gần xong) công tác chiến tranh mà công tác này cần dùng tất cả những khả năng của mỗi sĩ quan trong cấp chỉ huy. Chúng ta chỉ có thì giờ, cơ hội để chỉ định công tác cho những người dưới quyền, chứ không thể làm hơn được, nghĩa là chúng ta chỉ có thể bảo cho họ phải làm "cái gì", có lẽ nên bảo thêm làm "lúc nào", "ở đâu", và "tại sao" để họ có thể hợp tác với ta một cách thông minh; còn ngoài ra ta phải để cho họ - trông mong ở họ, đòi hỏi họ - khả năng làm lấy công tác giao phó cho họ, nghĩa là để cho họ tự quyết định phải làm "cách nào".

3- Nếu người dưới không được huấn luyện, không có kinh nghiệm - như hiện nay - để hoạt động theo sáng kiến của họ; nếu họ không được luyện tập mỗi ngày để biết dùng óc sáng kiến của người dưới nữa, nếu họ ngại (sợ) hoạt động và quen làm theo những lệnh và huấn thị tỉ mỉ, nếu họ không quen suy nghĩ, phán đoán, quyết định và hoạt động một mình trong mọi cấp bậc chỉ huy thì tình trạng của chúng ta sẽ bi thảm.

4- Sở dĩ có tình trạng như thế là do nhiều

nguyên nhân, trong đó có bốn nguyên nhân chính. Nguyên nhân thứ nhất : Người dưới lo lắng, muốn cho công việc của mình phải thực hành được hoàn toàn, trôi chảy, để không ai có thể chê trách được mảy may. Nguyên nhân thứ nhì : Những hoạt động cương quyết của nhân viên chỉ huy xen vào và ngăn cản những chức vụ của cấp dưới. Nguyên nhân thứ ba : Người dưới lo ngại rằng nếu làm theo sáng kiến của mình, cả trong khu vực hoạt động chính đáng của mình, thì có thể hại cho sự thăng cấp. Nguyên nhân thứ tư : Người ta quen và chờ đợi sự "bú mớm" và được "bú mớm", thành ra một bên thì làm sai quy tắc chỉ huy, một bên thì tỏ ra bất lực hoặc lúng túng, cứ đòi cho được những chỉ thị rồi mới hoạt động.

5- Chúng ta thử xét ba trường hợp này : Trước hết các tàu ngầm vì hoạt động ở dưới sâu, nên luôn luôn gặp những trường hợp phải phán đoán cho đúng, quyết định rồi hoạt động; rồi đến phi cơ dùng hoạt động lẻ loi, hay từng đoàn cũng thường phải hoạt động cho đúng; ghé hay rời một bến trong lúc sương mù, v.v... Nhân viên nào cũng có thể gặp những trường hợp đó trong khi hoạt động lẻ loi và lúc đó phải đủ khả năng làm lấy công việc của mình mà khỏi phải đợi chỉ thị ở trên.

6- Cần phải làm cho mọi người ở mọi cấp

hiểu biết và tập thực hành quy tắc : "Để cho mọi người dưới có sáng kiến" cho đến khi thuần thục. Cho nên từ nay, trong huấn lệnh và chỉ thị, ta chỉ nên cho biết phải làm "cái gì" mà không vạch rõ phải làm "cách nào" - trừ những trường hợp đặc biệt - để cho người dưới tập suy nghĩ và quyết định lấy.

Ông Eric Johnston, chủ tịch Hội điện ảnh Hoa Kỳ, nói : "Tôi không khi nào làm việc gì mà người dưới có thể làm thay cho tôi được". Một số công chức ở Washington lại không biết phương pháp đó. Tôi thấy công việc trong một sở nọ không chạy. Không phải là ông chủ sở làm biếng hoặc thiếu khả năng; ông ta làm việc mười sáu giờ một ngày. Nhưng chẳng làm được bao nhiêu vì ông ta luôn luôn bận việc, không có thì giờ tiếp chuyện những nhân viên có sáng kiến. Những nhân viên này trình bày sáng kiến của họ lên một tờ giấy rồi đặt trên bàn ông, mà ông cũng chẳng có thì giờ coi. Ông không hiểu công việc của người chủ sự là vạch ra những nét đại cương rồi để cho người khác tìm lấy những chi tiết mà thực hành.

Ông Johnson tiếp :

"Hợp tác phải hai chiều chứ không một chiều được. Phải để người khác làm việc chung với ta và lại phải làm chung với người khác

nữa. Như vậy mới có sự thăng bằng. Bí quyết quan trọng nhất là giao trách nhiệm cho người. Người nào được người trên giao phó trách nhiệm thì sẽ thành ra có khả năng".

Vậy bạn phải tìm người mà chia trách nhiệm với họ. Ông Earl D. Patton, giám đốc công ty bảo hiểm phương Bắc, giải quyết vấn đề của ông như vầy :

"Tầng lầu thứ tư của hãng của tôi ngăn ra làm hai phòng, rộng hẹp không đều nhau. Tôi nói với nhân viên rằng tôi tính sửa lại, thu hẹp phòng lớn và mở rộng phòng nhỏ. Ông chủ một phòng nhỏ là một nhân viên già; tôi nghe nói ông ta sẽ phản đối kịch liệt dự định đó. Tôi không muốn dùng uy quyền để ép buộc, nên mời ông ta lại phòng tôi và nhờ ông ta khuyên nên làm cách nào cho hai phòng được đều nhau, khỏi có phòng rộng quá, phòng hẹp quá. Hai ngày sau ông ta trình tôi một sơ đồ, sắp đặt lại bàn ghế cho hai phòng. Tôi khen ý kiến của ông là hay và nhờ ông thực hiện giùm. Ông vui vẻ nhận lời. Sự thay đổi đó có cơ lợi cho mọi người mà đúng với dự định của tôi".

Tinh thần hay chỉ trích là một trở ngại lớn trong sự hợp tác. Muốn tránh thói chỉ trích, có cách là chia trách nhiệm. Khi phải làm một việc nào thì ta suy nghĩ với một tinh

thần xây dựng về việc đó. Còn kẻ đứng bên ngó thì chỉ nghĩ tới sự chỉ trích, tìm ra những lỗi của người làm. Họ không xây dựng. Cho họ một việc làm đi, dù là việc nhỏ, họ sẽ hết chỉ trích mà suy nghĩ, tìm cách nào cho hãng của ta được thịnh vượng.

Ông Arthur Hays Sulzberger chủ nhiệm tờ Times ở Nữu Ước, phải lựa một trong hai chính sách này : Hoặc đích thân coi lấy trọn tờ báo từ đầu đến cuối, hoặc để cho nhân viên tòa soạn bày tỏ chủ trương của họ. Ông ta lựa chính sách thứ nhì. Ông nói : Chúng tôi gọi tổ chức của chúng tôi là cái "chúng ta". Các người hợp tác với tôi đều tự coi là một phần tử của cái "chúng ta" đó. Tờ Times ở Nữu Ước ngày nay là một nhật báo mà nhân viên nào cũng trung thành với tinh thần đó.

Tôi hỏi :

- Ông Sulzberger, ông cho tôi một thí dụ về tinh thần đó được không ?

Ông ấy đáp :

- Được. Thí dụ việc xảy ra năm 1940. Ông Roosevelt ra ứng cử lần thứ ba và tranh cử với ông Wilkie. Chúng tôi ủng hộ ông Willkie. Trước thời đó nhiều người trong bọn luôn bầu cho Đảng Dân chủ tức đảng của ông Roosevelt. Lần này họ bầu hết cả cho ông Willkie. Chúng

tôi hòa hợp với nhau, cùng vạch đường lối chứ không ra lệnh.

"Như vậy không phải là vấn đề tình cảm ngây thơ đâu. Sau hai mươi bảy năm kinh nghiệm tôi có thể quả quyết với ông rằng không theo đường lối đó thì tờ báo không thể được tín nhiệm như vậy".

Nếu bạn muốn người cộng tác với bạn trung thành với bạn thì nên theo chính sách của ông Sulzberger : "Vạch đường lối chứ không ra lệnh".

Đây là bí quyết hợp tác mà ông J. Edgar Hoover đã tìm ra được. Ông là người lập ra cơ quan do thám có thể hơn được sở Scotland Yard (1) Ông bảo tôi : "Theo tôi chỉ có mỗi một chính sách làm cho tổ chức của chúng tôi phát triển được, tôi luôn tự đắc rằng sở công an Liên bang (FBI) là tổ chức "chúng tôi" (2) Trong thực tế mỗi quy tắc, luật lệ, thủ tục là kết quả của một đề nghị của mỗi nhân viên. Ngay từ hồi mới làm giám đốc, tôi đã theo chương trình này là hàng năm gởi một bức thư riêng cho mỗi nhân viên nhờ đề nghị hoặc giúp ý kiến để cải thiện công việc trong sở. Kết quả là mỗi nhân viên luôn luôn nghĩ cách sửa đổi cho công việc làm được đắc lực hơn.

(1) Sở công an và cảnh sát của Anh ở Luân Đôn.
(2) Nghĩa là một tổ chức chung.

Sở nhận được nhiều đề nghị và có một cơ quan nghiên cứu kỹ mỗi đề nghị, đưa ý kiến, rồi gửi lên cho tôi, tôi chuyển xuống cho mỗi mỗi nhân viên. Nhờ chính sách đó mà sở Công An Liên bang mỗi ngày một phát triển và đắc lực hơn".

Bạn nên dùng thuật chia trách nhiệm và giải quyết vấn đề chung với nhau để có sự hợp tác chặt chẽ. Không có bản quyền về lý tưởng, ý tưởng là quyền sở hữu của mọi người. Vậy bạn nên khôn khéo. Nên thu xếp sao cho tổ chức của bạn, ý tưởng của mỗi hội viên đều đạt lên cấp cao nhất được. Làm cách nào ? Dễ lắm ! Khen và thưởng những ý tưởng có giá trị, nhưng phải thưởng công người đã nghĩ ra nó, nếu người đó đã có công sáng tạo. Nhất là nên thường xuyên hỏi ý kiến mọi người. Không những phải để ý đến cành lá ở ngọn cây mà cũng phải lưu ý tới rễ cây ở dưới đất, nó có công hút chất bổ để nuôi cây. Nhớ rằng sau lưng mỗi người có tài, luôn luôn có nhiều người đầy khả năng giúp sức cho người đó. Nếu không biết dùng những người này thì họ sẽ bỏ ta mà đi nơi khác.

Nếu bạn muốn chỉ huy thì làm như vầy :

1. Chia sự thịnh vượng và số lời với người dưới.

2. Chia trách nhiệm. Nếu bạn không biết ủy quyền cho người khác thì bạn sẽ thất bại.

3. Chia vấn đề cho người dưới giải quyết với. Phải là người trực tiếp với vấn đề mới sáng suốt. Macaulay đã nói : "Có được bàn cãi một cách tự do thì mới đặt và giải quyết vấn đề cho đúng được".

4. Nhớ rằng : Trên có gắn bó với dưới thì dưới mới trung thành với trên.

MỤC LỤC

Trang

Lời nói đầu 5

PHẦN THỨ NHẤT : ĐỜI SỐNG MỚI

Chương 1 : Làm sao tạo được sinh lực ?.......................... 9

Chương 2 : Tám cách để luyện trí cho được minh mẫn........ 21

Chương 3 : Làm sao sống một đời sống phong phú hơn ?.... 35

PHẦN THỨ NHÌ : ĐỜI SỐNG THUYẾT PHỤC

Chương 1 : Làm sao cho người khác tận tâm với mình 45

Chương 2 : Nếu làm được thế này thì bạn
sẽ chinh phục được thế giới.......................... 59

Chương 3 : Con đường độc nhất tới thành công 73

Chương 4 : Đừng nói suông - Làm đi !.......................... 87

Chương 5 : Trình bày ý kiến cách nào ?.......................... 99

Chương 6 : Ý kiến cách nào ?................................ 113

PHẦN THỨ BA : ĐỜI SỐNG CHỈ HUY

Chương 1 : Bí quyết chỉ huy.. 125

Chương 2 : Hai đức tính vạn năng 135

Chương 3 : Quy tắc của Disraeli để gây cảm tình........... 147

Chương 4 : Nghe, nghe, rồi lại nghe............................ 155

Chương 5 : Bạn là một sinh vật dễ cảm,
thì người khác cũng vậy 165

Chương 6 : Hễ tranh biện với ai thì
khôn ngu gì cũng "cá mè một lứa".............. 171

Chương 7 : Trên có gắn bó với dưới thì
dưới mới trung thành với trên.................... 179

SỐNG ĐỜI ĐÁNG SỐNG

(Giáo dục và cuộc sống - Sách tham khảo)

Chịu trách nhiệm xuất bản :
NGUYỄN VĂN HẤN

❋

Biên tập : TÔ QUỐC TUẤN
Bìa : MỸ TRÂN
Trình bày : THẢO SA
Sửa bản in : THANH THÙY

In 1.000 bản, khổ 13x19cm, tại XN in Quận 1
SĐK : 132/3/CXB-SXB : 165/NXBĐT-KH
In xong và nộp lưu chiểu tháng 8-1995.